

BARAKONYI Károly

EGYETEMI KORMÁNYZÁS: AMERIKAI ÉS HOLLAND INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELLEK

I. rész

A globalizált világ fejlett társadalmi nagy tömegben igényelnek magasan képzett, mobil munkaerőt – meglétük a versenyképesség záloga, hiányuk versenyhátrányt jelent. Az Európai Unió jelentős erőfeszítésekbe kezdett, hogy ezen a téren érzékelt hátrányát 2010-re ledolgozza. A felsőoktatás tömegesedése, a tömegoktatás színvonalas megvalósítása nemcsak az oktatási és tanulási technológiák megújítását igényli, de rugalmas, átjárható – a hallgatói mobilitást jobban támogató – oktatási rendszereket is megkövetel. A színvonalas tömegképzés ezen kihívásait világviszonylatban a lépcsős (lineáris) képzési rendszerek oldották meg relatíve a legsikeresebben. A Bolognai Nyilatkozat aláírásával Európa nemzetei is egy lépcsős képzési szerkezetű, egységes Európai Felsőoktatási Térség kialakítása mellett tették le a voksukat. Kétrészes tanulmányában a szerző először a globalizált világ igényeivel összhangban kialakított és a társadalmi igényeket viszonylag hatékonyan kielégítő amerikai (USA) felsőoktatási rendszerben elfogadott vezetési elveket, az irányítási modell alapelveit tekinti át. Az USA felsőoktatási rendszere ugyanis szinte a kezdetektől a lépcsős szerkezetet követte, az intézményi irányítási rendszer évszázados tapasztalatok alapján csiszolódott. A tömeges felsőoktatás sajátosságaival összhangban lévő irányítási modellek működő modelljei az USA-ban alakultak ki és terjedtek el.

A lépcsős képzési rendszer azonban ma már az Európai Unió, de ezen túlmenően az Egységes Európai Felsőoktatási Térség létrehozásának eldöntésével egész Európa felsőoktatási intézményeiben is napirendre került. Az amerikai struktúrák átvételénél azonban súlyos nehézséget jelent az a tény, hogy az európai kultúra, de azon belül az európai egyetemek szervezeti

kultúrája is számos tekintetben alapvetően különbözik az amerikaitól. A lineáris oktatási modell és vele együtt az azzal adekvát belső irányítási modell mechanikus átvétele az eltérő gazdasági, társadalmi és kulturális közeg miatt a felsőoktatási modernizáció sikerét veszélyezteti. Ezen körülmények miatt rendkívül hasznos lehet egy olyan európai ország tapasztalatainak áttekintése és értékelése, amely már korábban átvért a lineáris, lépcsős felsőoktatási képzési rendszerre és az egyetemi irányítási rendszerében is végrehajtotta a szükséges reformokat. Ilyen ország Hollandia. A holland tapasztalatok a fentiekben túlmutatóan azért is lehetnek fontosak számunkra, mert amelle, hogy Hollandia elvégezte az amerikai rendszer átültetését egy európai kulturális közegbe, egy Magyarországhoz hasonló nagyságrendű országról van szó, amely egy másfél évtizede a miénkhez igencsak hasonló egytemvezetési problémákkal küszködött.

Hazánkban a nagy hallgatói tömegeket mozgó felsőoktatási intézmények hatékony irányítása önmagában is vezetési reformot igényel. Ezt az igényt tovább erősíti az átalakulás levezénylésének professzionális vezetési rendszereket megkövetelő igénye ma Magyarországon egy sajátos változásmenedzsmenttel, a BPR-hez hasonló feladattal állunk szemben.

A hazai felsőoktatási modernizációnak a vezetési vetületével a szerző tanulmányának második, szeptemberi számunkban megjelenő részében foglalkozik.

AZ AMERIKAI MODELL

A kérdés tárgyalásához mindenekelőtt a felsőoktatási intézmények irányításához nélkülözhetetlen

fogalmakat tekintem át: értsük ezen a speciális területen a menedzsmentet, leadership-et, kormányzást. Egyetemek, főiskolák irányítására az USA-ban történetileg számos forma alakult ki – közös jellemzőjük, hogy az irányító testületekben mindig nagy szerepet kaptak a felsőoktatás mértékadó szereplői. A modern intézmények esetében a feladat sokrétősége miatt már nem is vezetésről, menedzsmentről, hanem inkább egyetemi kormányzásról (governance) beszélnek.

Alapfogalmak

Menedzser, menedzsment

A fogalmak helyes használatához nem árt felidézni pontosabb meghatározásukat. Mindenekelőtt magával a fogalommal kell tisztába jönni: mit is jelent a szó, hogy „manager”, „management”. Számos kérdés merül fel ezzel kapcsolatban.

A menedzser vajon csak egy új szó a főnök, a munkát felügyelő megnevezésére?

A menedzsment vajon csak néhány embert jelent, akik megmondják a többieknek, mit kell tenni?

kifejezés gyökerei a latin „manus” (z) és az „agere” (mozgásba hozni, égezni, cselekedni) szavak. Eszerint *menedzser* az a személy, aki irányítja a folyamatokat, kezdeményez, és másokkal végeztet el feladatokat,

döntést hoz arra vonatkozóan, hogy mit kell elvégezni, hogyan kell elvégezni, ki végezze el a feladatot, felkészültnek kell lennie, hogy bármikor magyarázatot tudjon adni a felmerülő kérdésekre,

ütközőpont a munkacsoport, a szervezeti egység, az intézmény, a felsőbb szerv, a társadalmi környezet között.

A *menedzsment* szó jelentése kettős:

- Egyrészt jelenti azokat a fizikai cselekvéseket és gondolkodási folyamatokat, amelyekre szükség van, hogy valami teljesüljön. Valamilyen szervezetbe rendezett cselekvések irányításáról van szó, ami magyar szóhasználat szerint ügyek intézése, a dolgok kézben tartása.

- Jelenti azt a diszciplínát, tudásterületet, amelynek keretében mindennapi cselekvéseinket, valamint magát a *menedzser*-t, valamint a szervezetet vizsgáljuk.

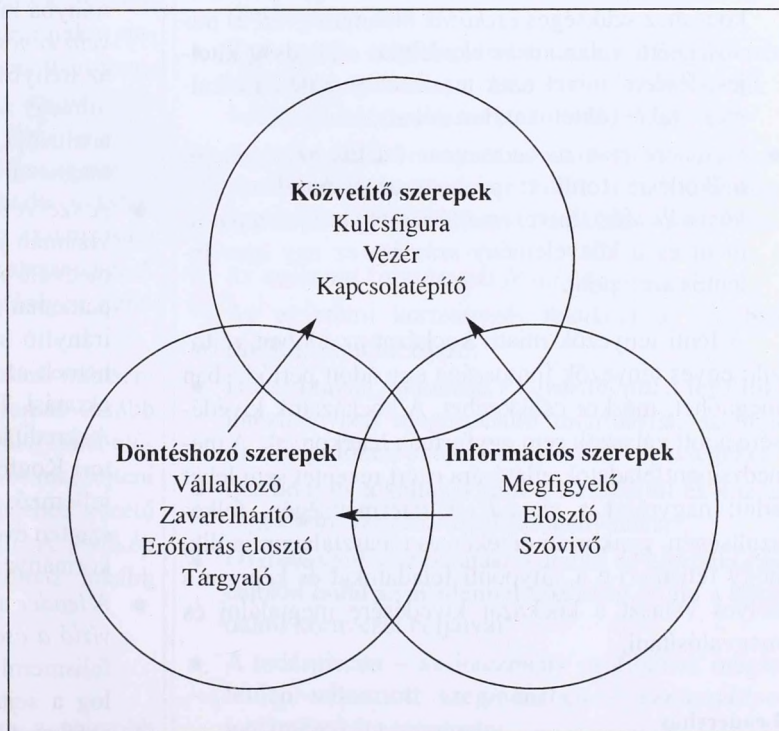
Magát a *menedzsment*-et Henry Fayol az alábbi funkciókra bontotta:

- tervezés (politikák, stratégiák, végrehajtási tervek készítése),
- szervezés, a szervezeti struktúra kialakítása,
- irányítás: a feladat végrehajtása során instrukciók, parancsok adása, segítség nyújtása,
- koordináció: a dolgok, folyamatok összehangolása,
- ellenőrzés – ha szükséges, a folyamat kiigazítása (kontrolling).

Mintzberg a menedzser számára három csoportban tíz feladatot, szerepet határozott meg, amelyek főként a döntéshozatal köré csoportosulnak. (1. ábra)

1. ábra

Menedzsmentfunkciók Mintzberg szerint



- az emberi kapcsolatokban játszott szerepek (*interpersonal roles*): kulcsemberek, vezéregyéniség, a kapcsolatrendszer meghatározója,
- információs szerepek (*informational roles*): megfigyelő, információt terjesztő, szóvivő,
- döntési szerepkörök (*decisional roles*): vállalkozó, a zavarok elhárítója, erőforrások elosztója, tárgyalófél.

Az általános érvényű menedzsmentfunkciók mellett nézzünk néhány *speciális egyetemi sajátosságot*, amelyek a menedzsmentfunkció tartalmát tovább árnyalják. Az egyetemi menedzsment egyik fő feladatának az akadémia vonalat fenyegető *kockázat csökkentését* tekinthetjük. Kockázat lehet minden, ami bármiféle fenyegetést jelent az alábbiakra nézve:

- a „fogyasztók” (a hallgatók, a munkaadók, az állam, a társadalom stb.) megelégedettségére,
- az oktatók és kutatók inspirációjára,
- az intézményi költségvetés egyensúlyára,
- a társadalmi *stakeholder*-ek érdekeire.

Az egyetemi menedzsment felelős tehát

- egyrészt az *oktatás és kutatás*, különösképpen a *diplomák* minőségéért, mivel ezek jelzik az egyetem produktumának minőségét, ezek teszik a hallgatókat és a társadalmat elégedetté az egyetem működésével kapcsolatban,
- másrészt a menedzsment felelős az egyetemi működéshez szükséges *eszközök* mennyiségéért és minőségéért, valamint az akadémiai szabadság kiteljesedéséért, mivel ezek teszik elégedetté az alkalmazottakat (oktatókat, kutatókat),
- harmadrészt a menedzsment felelős az egyetemi működésre fordított pénzeszközök *hatékony felhasználásáért*, mivel az adófizetők, a sajtó, a parlament és a közvélemény számára ez egy igen jelentős szempont.

A fenti tényezők miatti kockázat az időben változik: egyes tényezők fontossága egy adott periódusban megnőhet, máskor csökkenhet. A kockázatok kivédésére adott válaszok sem egyformán hatékonyak. A menedzsmentfeladatok ellátására ezért receptet sem lehet adni: nagyrészt a *menedzser* rátermettségén, felkészültségén, gyakorlati érzékén és tapasztalatain múlik, hogy felismeri-e a súlyponti feladatokat és képes-e a helyes választ a kockázat kivédésére megtalálni és megvalósítani.

Leadership

A menedzsmentfunkció jobbára a stratégiák és taktikák megvalósítását, az azokhoz kapcsolódó ügyek, folyamatok kézben tartását, irányítását célozza. A „*leadership*”, még inkább azonban a „*visionary leadership*”, olyan viszonylag új fogalom, amelynél ennél többről van szó. Egyrészt a menedzsmenttel szemben itt már az *emberek, embercsoportok* (és nem az ügyek) irányítása áll a középpontban, másrészt amíg a stra-

tégia egy meghatározott cél eléréséhez vezető utat jelent, addig a *leadership* magának a *cél*nak a *megkeresését és kitűzését* is magába foglalja. Olyan célokat, amelyek elérhető közelségben vannak, de a szervezettől átalakulást, változást igényelnek. A „*visionary leadership*” mindezt nehezen kiismerhető, nem egyértelmű jövőkép alapján teszi. Jellemzői a következők:

- Anticipálja (megérzi, megsejti) a jövőt. Sokan még azokat a trendeket sem ismerik fel, amelyek már kibontakozóban vannak, kitapinthatók. A hagyományos tervezés a már látható jelenségekre reagál – a „*visionary leadership*” a sejtett, anticipált jövőre. Ilyen anticipált jövő a leendő Európai Felsőoktatási Térség, és az ott kialakuló viszonyok is. A Bologna folyamat 2010 körül teljesedik ki, ezért ma még nincs operatív nyomás az egyetemeken, főiskolákon.
- Az igazi *leader* azonban már most látja nemcsak a jövőképet, de a teendőket is – szervezetét ebbe az irányba kíséri meg elmozdítani. A szervezet *alapvető képességeit* ehhez a jövőképhez igazítja, ebbe az irányba próbálja meg fejleszteni: az intézményt mintegy felkészíti a jövőre. A sejtett jövőt nemcsak analizálja, nemcsak passzívan várja, hanem időben megkezdi a szervezet átalakítását, felkészítését.
- A szervezet *kulcsembereit* megnyeri és bevonja a vizionált jövőkép alapján elhatározott cselekvések megvalósításába. A vízió származhat felülről, de ki-pattanhat az alsóbb szinteken is. Ha a felsőoktatást irányító minisztérium nem lép, kezdeményezhetnek az egyetemek, a főiskolák, az FTT (Felsőoktatási Tudományos Tanács), a MAB (Magyar Akkreditációs Bizottság), az MRK (Magyar Rectori Konferencia) (az elmúlt években inkább ez volt jellemző: a deklaráció aláírása után kormány-szinten évekig szinte alig történt valami). Ma már a kormányzat is remélhetőleg élére áll a folyamatnak.
- A *leader* a víziót képes összekötni a cselekvéssel: a *vízió a cselekvést is involválja*. Egy dolog például felismerni a Bologna folyamat hatásait és más dolog a sejtett jövőhöz megkezdeni a felsőoktatási szerkezet átalakítását, elindítani a szükséges alapvető képességek kifejlesztését, megszerzését.
- A *leader* a szervezet tagjaiban képes *elégedetlenséget*, diszkomfortot előidézni, ezzel a szervezetet kockázatvállalásra, *változásra kényszeríteni*. Egy vízió megvalósítása mindig jelentős kockázattal jár, még ha az nem is mindig forradalmi változásokra épül. Néha ahhoz is szükséges előrelátás, hogy elkerüljük a szükségtelen, nem kívánt változásokat.

Ha a szervezetnek nincs szüksége a változásokra, egy ilyen túl aktív vezető akár károkat is okozhat.

- A *leader* képes *demonstrálni elszántságát* akár áldozatok vállalására, akár egy részleges *szervezeti önmombolásra* is. Az inercia, a tehetetlenség miatt a legtöbb szervezet csak akkor érzékeli a jövőt, amikor az már késő. A *status quo*-hoz való ragaszkodás megöli a cselekvést. A Bologna deklaráció magyar részről való aláírása óta évek teltek el, amíg megindult némi mozgolódás, hogy mit is kellene tenni. A lépcsős struktúra szétzúzza a jelenlegi struktúrákat, új érdekviszonyokat teremt – az önpusztítás tetten érhető lesz, amint az átalakulási folyamat, a felsőoktatási modernizáció valóban megindul.
- A *leader* képes a szervezeten belül megváltoztatni az erőviszonyokat és erőltetődásokat generálni.

Napjainkban a jövő körvonalainak felismerése (pl. az Európai Felsőoktatási Térség) és a megindítandó cselekvések a felsőoktatásban szükséges *paradigma-váltására* utalnak. A modernizációs lökések gyakran kívülről jönnek és nem azoktól, akik érdekeltek a status quo fenntartásában. A Bologna folyamatban megindult eddigi egyetemi erőfeszítések – megfigyeléseink szerint – inkább az érintettek meglévő pozícióinak megtartására, mintsem a Bologna elvek maradéktalan megvalósítására irányulnak. A duális oktatási struktúra és a belső szervezeti struktúra szétzúzására belülről – érthető módon – kisebb az elszántság. A *vision* gyakran csak az átmentési lehetőségek kereséséig, az átmentésig terjed.

A vízió kifejlesztése inkább a dzsesszhez, mintsem a klasszikus muzsikáláshoz hasonló folyamat. Inkább improvizálásról van szó, mintsem kottából a zenét előírt módon elővárazsolni. Nehezebb a jövőt megsejteni és a víziót felvázolni, mint a megvalósításhoz vezető cselekvést megtervezni és megvalósítani. A jövőkép kialakítása sok improvizatív elemet tartalmaz: inkább művészet, mint tudomány.

University Governance

A 90-es évekre a vállalati szférában a nagyobb nemzetközi vállalatok körében új vezetési megoldás jelent meg: a vállalati kormányzás (corporate governance). Vele szinte párhuzamosan ez az irányítási forma számos nyugati felsőoktatási intézményben is polgárjogot nyert. Olyan esetekben, amikor több hatalmi szereplő is jelen van a küzdőtéren, ezt a társult vezetési formát alkalmazzák és fő stakeholder-ek az irányítást közösen gyakorolják. Legjobban talán a

testületek vezetése fordítással közelíthetjük a governance lényegét.¹

a) Az egyetemi kormányzás lényege

A vállalati analógia alapján összefoglaljuk az egyetemi kormányzás² lényegét a felsőoktatási intézmények sajátosságaira értelmezve.³ Többféle megközelítés is lehetséges: ezek ugyanazon jelenséget járják körül, más-más aspektusát kiemelve. Teljesebb képet kapunk a kormányzás természetéről, ha több nézőpontból járjuk körül a fogalmat.

- Az egyetemi kormányzást, mint a felsőoktatási *stakeholder*-ek, a felsőoktatási intézmények működésében *érdekelte fontosabb személyek és szervezetek* viszonyát lehetne meghatározni.
- Az egyetemi kormányzás viszonyrendszerében létrehozják és betartják (betartatják) azokat a *szabályokat*, amelyek azokat az embereket vezetik és korlátozzák, akik az intézmény nevében járnak el mind belső, mind külső kérdéseiket, problémáikat illetően.
- Egy másik megközelítésben a kormányzás azon szabályok összessége, amelyek lehetővé teszik a felsőfokú intézmény *működésének felügyeletét*.
- Az egyetemi kormányzás a *hatalom újraelosztása* a felsőoktatási intézményen belül: a hatalom megosztása és egy újszerű együttműködés kialakítása.

b) Az egyetemi kormányzás feladata

Az egyetemi kormányzás feladatát az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- Hosszú távon *fejleszteni és gyarapítani* a felsőfokú intézményben megtestesülő tudásbázist, szellemi és anyagi tőkét, oktatási és kutatási képességeket.
- Igazodni és alkalmazkodni a társadalmi és gazdasági *környezet elvárásaihoz*, igényeihez.
- *Összehangolni* az oktatási, kutatási és gazdálkodási célokat mind az akadémiai közösség, mind a társadalmi környezet céljaival.
- A tudáspiacon – az intézmény profiljának megfelelően választott szegmensben – *versenyképes* intézményként szerepelni.

c) Szereplők

Az egyetemi kormányzás részleteinek kidolgozásakor mindenképp az alábbiak tisztázása és kidolgozása szükséges:

- Kik az adott intézmény *stakeholder*-ei?
- Hogyan alakuljon az *intézményi autonómia* mind akadémiai, mind gazdasági viszonylatban?

- Milyen a *stakeholder*-ek egymáshoz való viszonya?
- Milyen legyen a felsőoktatási intézmény *célrendszere, szervezeti rendszere*?
- Milyen legyen a *hatalom megosztása* az egyes felsőoktatási aktorok között?
- Hogyan jöjjön létre a *társult vezetés*, valamint a többi tanácsadó, döntéshozó testület?
- *Hogyan működjön* a társult vezetés?
- Milyen legyen az *együtműködés* a szereplők között?

Az ideálisan működő egyetemi kormányzás *egyen-súlyra törekszik a stakeholder-ek elégedettsége terén* (ami értelemszerűen tökéletesen soha nem valósítható meg). Ehhez számba kell vennünk a fontosabb *stakeholder*-eket, meghatározni azok súlyát, egymáshoz való viszonyát. A fontosabb érdekcsoportok a következők:

- az állam, mint az adófizetők képviselője,
- az oktatók, kutatók (az akadémiai szféra),
- a hallgatók,
- az intézmény *adminisztratív vezetői*,
- *alumni* (öregdiák) egyesületek,
- lokális *önkormányzatok*,
- jelentősebb *társadalmi szervezetek* (kamarák, szakmai tudományos egyesületek, MTA),
- *sponzorok*, támogatók, az intézményhez kötődő fontosabb vállalatok, intézmények,
- a sajtó,
- egyéb, az adott intézmény céljaira, működési feltételeire *jelentős hatást gyakorló szereplők*.

d) Csoportos vezetés

A kormányzási vezetési módnál a *csoportos vezetés paradigmája* érvényesül. Egyik vezető sincs abban a helyzetben, hogy egyedül gyakoroljon bizonyos vezetői funkciókat: bizonyos funkciók átkerülnek – többnyire a tulajdonost, az államot, a társadalmat képviselő – testületekhez (*board*, felügyelő bizottság).

A kormányzás esetén az *ügynök-megbízó elméletből* levezethető viszonyok érvényesülnek. *Megbízó* az, aki az alapvető erőforrások felett rendelkezik, míg az *ügynök* az, akinek e jogokat a megbízó részben vagy egészben átengedi. A vállalati analógia szerint az egyetemeken esetében első megközelítésben megbízónak az irányító testületet (*board*) lehetne tekinteni, amely viszonylag kevés jogosítványt tartva meg magának és több szerepet átenged ügynökének, a megbízottnak: az *egyetem adminisztratív vezetőinek* (rektor, dékánok,

gazdasági igazgató stb.). A kérdés sajnos nem ilyen egyszerű, mivel

- *a board nem valódi tulajdonosokból áll*: ők is megbízottként foglalták el helyüket a testületben (pl. magát az államot, a társadalmi szféra egyes szegmenseit, de adott esetben az akadémiai közösséget is képviselve). Ebben a megközelítésben maga az állam is lehetne a megbízó. A továbbiakban állami intézmény esetén az államot tekintjük tulajdonosnak, a *board*-ot pedig az igazgatótanáccsal azonosítjuk.
- A *board*, az adminisztratív vezetők (rektor, dékánok), valamint az akadémiai közösség között is végbemehet valamilyen formájú és mértékű *hatalom és funkció megosztás* (bizonyos kérdésekben az intézményi akadémiai tanács az illetékes), de az akadémiai közösség is képviseltetheti magát a *board*-ban.

A felsőoktatásban kormányzás esetén tehát a megbízó és a megbízott (ügynök) szereposztása nem lesz egyértelműen beazonosítható. Mindemellett a tulajdonosok képviselőit (a *board*-ot) illetően a klasszikus alapfelfogás itt is érvényesül:

- Ha a *board* az államot képviseli, akkor tagjait is az állam (vagy képviselője, a minisztérium) jelölheti ki.
- A *board választja ki és nevezi ki* a fő adminisztratív vezetőket (rektor, dékánok, fő tisztségviselők) az akadémiai közösségi választás helyett: munkájukat értékeli, jutalmazza, adott esetben elmarasztalhatja, de fel is mentheti őket.
- A *board-ra* hárul a hosszú távú *célok, stratégiák, politikák* meghatározása, a stratégiai döntések meghozatala.
- A *board* feladata az intézményről alkotott közvélekedés alakítása, ápolása (PR).
- A jelentősebb intézményi akciók *felügyelete* (integráció, kiválás, karok alapítása és megszüntetése, outsourcing és akvizíciók, jelentősebb pénzügyi akciók, szakok és tanszékek alapítása és megszüntetése).
- Az intézmény *szellemi és fizikai vagyonának* védelme, gyarapítása.
- A törvényes, *jogszerű működés felügyelete*, a jogtalanságok megelőzése.
- A *board* feladata az adminisztratív vezetők egyéb *fontos javaslatainak megvitatása*.
- A *board tagságának megújítása*, tevékenységének fejlesztése.

e) Kötelezettségek, szerződések

A board tagság kötelezettségeket is jelent. A board tagjaitól joggal elvárható az adott intézménnyel kapcsolatos *lojalitás, elkötelezettség, önzetlen, odaadó tevékenység, fokozott gondosság és óvatosság* az intézmény érdekeinek szem előtt tartásával. Ezek hiánya, nem kellő szintű érvényesítése a tagságtól való megválást, felelősségre vonást eredményez.

A kormányzás intézményét *szerződések* teszik átláthatóvá, megteremtve a felelősség, a számonkérés alapját. Szerződés jöhet létre

- az állam és a board,
- a board és az intézményi adminisztratív vezetők között, valamint
- az intézményi adminisztratív vezetők és az egyes egységek (karok, tanszékek) viszonylatában is.

A szerződések

- a kiindulási helyzetet elemzik és rögzítik,
- meghatározzák az elvárt outputot,
- kitűzik a végrehajtási határidőket,
- megnevezik a felelősöket, valamint
- megállapítják és biztosítják a kívánt output teljesítéséhez szükséges külső támogatások formáját, mértékét.

f) Társadalmi felelősség

A társadalmi felelősség érvényesítése a kormányzás esetén különösen fontos. Ennek szempontjai és tartalma megegyeznek az Angyal által gazdasági szervezetekre megfogalmazottakkal. (1. táblázat)

Egyetemi menedzsment, leadership, governance összehasonlítása

Az ipari analógiát (Angyal, 2001) felhasználva a felsőoktatási sajátosságokra e három vezetési mód összehasonlítását a 2. táblázatban adjuk meg.

A jelenlegi felsőoktatási vezetési gyakorlatot *amatőr menedzsmentrendszerként* jellemezhetjük.

- Egyrészt, *hiánycikk* a jól képzett, felkészített, menedzsmentismeretekkel felvértezett vezető.
- Másrészt, az irányítás *hatalmas tömegű szabályzat elkészítésén* alapul. A tanácsok ülésezésekor idejük jelentős részét szabályzatok elkészítésével, módosításával, ezek megvitatásával töltik. Az *intézményi folyamatok poroszosan túlszabályozottak*: a józan észnek, az egyedi vezetői megfontolásnak (amikor rábízunk a majdan felmerülő probléma kezelését a regnáló vezetőre) nincs sok helye. Egy-egy újabb probléma, visszaélés napvilágra kerülését rögvest újabb – szigorúbb, teljesebb körűnek vélt – szabályozás követi.⁴

A *leadership* és a *governance* elven irányított intézményekben a *szabályzatok mennyisége* töredéke a hazai intézményekben jelenleg használtaknak. Helyét az egyéni, a csoportos, a szervezett és a spontán kommunikáció foglalja el. Fontosabb az együttgondolkodás, mint a minden szélső esetre bürokratikus előírást tartalmazó szabályzat. A problémák felvetése és a megoldási javaslat megfogalmazása indulhat alulról vagy felülről, de azt követően a kérdés részletesebb megvitatás céljából mindenképpen többször is végighulámzik a szervezeten.

1. táblázat

A társadalmi felelősség szempontjai és azok tartalma

A társadalmi megfelelés szempontjai	Az egyes szempontok tartalma
Szabálykövető magatartás	Jog- és szabálysértés nélküli tevékenység
Erkölcösség	Az akadémiai közösség szokásainak követése
Környezettisztelt	Az élő és élettelen természet kímélése
Fogyasztói elégedettség	Legmagasabb minőségre való törekvés
Alkalmazotti elégedettség	Együtműködés az oktatókkal, kutatókkal, alkalmazottakkal
Tulajdonosi (állam, egyház, alapítvány stb.) elégedettség	A tulajdonosi célok teljesítése
Politikai kompatibilitás	Hatalommal és társadalommal való együtműködés

Vezetési módok összehasonlítása

(Angyal, 2001 alapján)

	Menedzsment	Leadership	Governance
A vezetés tárgya	Szervezet, ügyek, folyamatok	Emberek, csoportok	A befolyással bíró csoportok
A vezetés célja	Eredmény, hatékonyság	Stakeholder-ek elégedettsége	Stakeholder-ek igényeinek kielégítése
Legfőbb értékek	Teljesítmény	Kreativitás, önmegvalósítás	Együttműködés
Koordinációs módszer	Strukturális, szervezeti	Személyközi	Hatalmi, technokratikus
Jellemző viszonyok	Formalizált (szabályzatok, előírások)	Informális kapcsolatok	Kooperatívak, egyensúlyozók

A kormányzás kiforrott módszerei a fejlett demokráciákban alakultak ki az állami irányításban, de az egyházak, a hadseregek, a monarchiák is alkalmazzák ezt a formációt, ahol a *hatalom több szereplő között oszlik meg*. A kormányzás célja

- a közös akarat érvényre juttatása (együttműködés és megállapodás),
- a konfrontáló egyedi érdekek harca (versengés és győzelem) helyett.

A kormányzás az üzleti életbe a társult tőketulajdon elterjedésével került át, a XX. század 90-es éveiben virágzott fel és terjedt el széles körben. A felsőoktatásban az amerikai demokrácia már korábban létrehozta ennek a vezetési módnak a prototípusait. Európában a tömegoktatás megjelenésével, a társadalom felsőoktatással kapcsolatos toleranciájának csökkenésével került napirendre ez a vezetési mód, felváltva a középkori gyökerekből sarjadt nosztalgikus vezetési modellt. Ennek révén a társadalom, az állam nagyobb betekintést, beleszólást kér magának, a felelősség erőteljesebb érvényesítését várja el.

A kormányzás intézménye a felsőoktatásba is bevonult. Az egyetemeknek, főiskoláknak fel kellett ismeriük, hogy napjainkra a felsőoktatás működésében érintett és érdekelt szereplők köre kibővült: az *elefántcsont-torony korszaknak vége*. Ma már nem egyetemi belügy és nem az egyetemi autonómia köré tartozik, hogy mi folyik az egyetem falain belül. A tömeges oktatás ugrásszerűen megnőtt költségeinek fedezetét a társadalom akkor vállalja, ha szükségleteit hatékonyan kielégítik, egyben nagyobb részt vállalhat a felsőoktatási stratégiai jelentőségű döntésekből. Ez az irányítási forma egyébként nem teljesen idegen a tradicionális európai egyetem eszméjétől sem.

- A *demokratikus elvek* a szervezeten belül már a középkori egyetem esetében is érvényesültek – az irányítás az érintett résztvevők közös akaratára épült.

- Az *alapító, a fenntartó* már akkor is részt követelt a fontosabb döntésekben.
- Az egyetemi életben a kormányzás kialakítása révén megjelenik a polgári életben már elfogadott *törvényhozói hatalom és a végrehajtói hatalom szétválasztása*, amit már a felvilágosodás meghirdetett az állami élet szabályozási alapelveként.

Irányítási struktúrák az amerikai egyetemeken

Egyetemek, főiskolák irányítására az USA-ban történetileg számos forma alakult ki – közös jellemzőjük, hogy az *irányító testületekben mindig nagy szerepet kaptak a felsőoktatás mértékadó szereplői*. A modern intézmények esetében a feladat sokrétűsége miatt már nem is vezetésről, menedzsmentről, hanem inkább egyetemi kormányzásról (*governance*) beszélnek.

Irányítási formák, elnevezések

Az egyetemi, főiskolai szférában ritkán jelennek meg profitorientált intézmények, amikor is befektetők helyezik el tőkéjüket felsőoktatási területen megtérülés reményében. Ilyenre volt példa az Arthur D. Little tanácsadó cég, amely egy vállalat oktatóközpontjából önállósodott nyereségérdekelt diploma-kibocsátó *business school*-á – az alacsony megtérülés miatt azonban hamarosan egy másik intézmény fiiláljaként folytatta tevékenységét. A felsőfokú intézmények túlnyomórészt állami, egyházi vagy alapítványi tulajdonosi háttérrel működnek.

Az érdekháló tagjai (a *stakeholder*-ek) fontos szerepet játszanak az intézmény irányításában, képviselőik rendszerint a board tagjai. Az *érdekháló tagja* mindenki, akinek komoly érdeke fűződik az intézmény működéséhez, vagy akihez az intézményt erős érdeksálak kötik. Ilyenek: az állam (egyház), egy fenntartó vagy támogató alapítvány, egy önkormányzat, a szak-

mai kamarák, a helyi közösség, egy-egy konkrét vállalat, a munkaadók és természetesen az intézmény hallgatóinak, oktatóinak, alkalmazottainak képviselői.

Az érdekháló tagjai között *ellenérdekek feszülhetnek*. Az egyetemi irányító testület feladata megtalálni az egyensúlyt az egyes érdekcsoportok között.

- A tanulmányi partnerek egy része pragmatikus, azonnal hasznosuló értékeket vár el (munkaadók, hallgatók),
- mások a hatékonyságot helyezik előtérbe (pl. az állam),
- megint mások számára az akadémiai szabadság, a hosszú távú fókusz, a laza, alkotó légkör a fontos (oktatók, kutatók).

A *governance* előtt álló egyik legnagyobb kihívás éppen az *egyensúly megteremtése*. A kormányzás másik kényes feladata az *erőforrások belső allokációja*.

- A skála egyik szélső pontján a Harvard-ot találjuk, ahol az egyes karok, *school*-ok teljes mértékben függetlenek a többi egységtől (a központ nem diktál, csak javaslatot tesz a stratégiai irány megválasztására⁵) – ez azonban ritka kivétel.
- Sokkal elterjedtebb, hogy a tudáspiacon jobban működő belső szervezeti egységek között *erőforrás allokáció történik*: a jobban működők többleteiből kisegítik az átmenetileg gyengélkedő, de potenciálisan ígéretes karokat, egységeket.
- Mindkét változatnak vannak előnyei és hátrányai: befolyásolják a fejlesztési lehetőségeket (a jobb fejlesztést gyorsítják vagy korlátozzák), erősítik vagy elmosás a gyengébbekre nehezedő teljesítménykényszert, felelősséget.

A kormányzótestület különböző elnevezések alatt jelenik meg: a *board* mellett használatos a *visiting committee*, *overseeing committee*, *supervisory board*, *executive committee* név is. A névnél fontosabb, hogy összetétele, feladatai, kompetenciája pontosan szabályozottak legyenek. A továbbiakban a testület megnevezésére a *board* elnevezést használjuk.

A board szerepe az intézmény irányításában

Az Egyesült Államokban a felsőoktatási intézményekben kormányzó testület (*governing board*) – kevés kivétellel – az intézményi irányítási hierarchia legfelső szintje. Az intézmény alapításakor az *alapító hozza létre az első testületet*. A későbbiekben az állami intézményekben gyakran a board tagjait kéri fel javaslatlételre új tagok kinevezése előtt. Komoly figyel-

met fordítanak a megfelelően kvalifikált személyek kiválasztására, de a választótestülettel is tudatosítják a releváns *board*-tagsági kritériumokat.

Általánosságban elmondható, hogy amíg a *board* alapvetően az átfogó kérdésekre koncentrál, addig az *adminisztratív feladatok irányítását* az elnökre, a dékánokra és az adminisztratív vezetőkre bízta, míg a *tanulmányi és kutatási feladatokét* a karokra. A *board*-nak megfelelő önkorlátozást kell e téren gyakorolnia. A *board* egyik fontos feladata megalkotni és közzétenni azokat a működési irányelveket, politikákat, szabályozásokat, amelyek az intézmény működését vezérik.⁶ Tudatlanság, rosszindulat esetén a *board*-nak be kell avatkoznia az intézmény működésébe. Súlyos krízis esetén a *board* a társadalmi érdek alapvető védelmezője.

A board típusai, feladatai

A *board*-nak nevezett irányító testület feladatait két csoportba szokták sorolni.

- *Pénzügyi egyensúly megteremtése*: biztosítani kell, hogy több erőforrás álljon az intézmény rendelkezésére, mint amennyit felhasznál. E funkció teljesítése erős, előrelátó, realista és bölcs pénzügyi tervezést, menedzsmentet igényel. A *board* normál esetben nem avatkozik be folyamatosan a költségvetés végrehajtásának részleteibe, amennyiben a költségvetést kiegyensúlyozottnak, „egészségesnek” találja (nincs hiány, fejlődőképes). Pénzügyi csőd esetén azonban jogosult lehet a felelős vezetőket akár le is cserélni.
- *Hozzájárulás az akadémiai értékteremtéshez*. Tudáspiaci viszonyokról lévén szó, a maga eszközeivel a *board*-nak is hozzá kell járulnia az akadémiai értékteremtéshez is – az oktatási partnerek számára ekkor lesz vonzó az intézmény, ekkor lesz versenyképes a tudáspiacon. Ez akkor valósítható meg sikeresen, ha a board tagjai között az érdekháló fontosabb külső és belső szegmenseinek képviselői is jelen vannak, és feladatukat felelősen látják el. Ismervén a tudáspiaci igényeket, pozíciójukból befolyásolhatják a *változó igényekhez* való hatékonyabb alkalmazkodást, bátoríthatják a szükséges változásokat. A *board* felelős azért, hogy a küldetésnyilatkozat, a *misszió és a változó környezet összhangja* fennmaradjon, az oktatási-kutatási struktúra pedig *alkalmazkodjon* a megváltozott feltételekhez, reagáljon a kihívásokra, az új veszélyes versenytársak megjelenésére, végeztesen benchmarking elemzéseket. Egyetemi-főiskolai közege-

lévén szó, a folyamatnak participatívnek kell lenni, lehetőleg *bottom-up* megközelítéssel.

A board inkább vezényli a stratégiai irányváltások megalapozását, mintsem diktálja, de a végső szót ő mondja ki! A *board* feladata olyan stratégiai irányok kijelölése az egyetem, főiskola számára, amely a tudáspiaci viszonyok között legjobban szolgálja oktatási-tanulási partnereinek (*clients*) érdekeit. A *board* tagjai az oktatási-kutatási partnerek és az intézmény körül szövődő érdekháló tagjaiból kerülnek ki. Kiválasztásuk világos és okszerű elvek alapján történik.

A szerepek jobb megértéséhez az üzleti életből ismert irányítási formák (igazgató tanács, kuratórium) adhatnak eligazítást. Az intézmény irányításában a *board* három szerepet játszhat: (Neubauer, 1997)

- „*watchdog*”: a kormányzás feladata ekkor alapvetően a monitoring, a teljesítmények értékelése. Szerepe hasonlatos a holding szerepéhez, amely főként az irányítása alatt lévő vállalatok pénzügyeit tartja szemmel: stratégiai tervezésükbe, napi ügyeikbe nem szól bele. Vizsgálatai az események megtörténte után – *after-the-fact* – játszódnak le (ld. a Harvard esetét).
- „*pilot*”: a másik végletet jelenti, amikor – a jó révkalauzhoz hasonlóan – a testület megkísérli szinte kézen fogva vezetni az intézményt: *kezdemenyező*, *aktív* szerepet játszik a stratégiai irányok kijelölésében. Jól kiépített *monitoringrendszerrel* követi az eseményeket és nem kívánatos fordulatok észlelésekor *post-action* teszi meg korrigáló lépéseit és határozottan beavatkozik a rendszerműködésébe.
- „*trustee*” (vagyonkezelő, gondnok, kurátor): a *két szélső eset közti* kompromisszumos átmenetet takar: tanácsaival maga is részt vesz a stratégiai irányok meghatározásában és a monitoring alapján a lényeges eltérések észlelésekor beavatkozik az események menetébe, de napi operatív döntésekben tartózkodó.

A felsőoktatás esetében rendkívül fontos az egyik kulcsszereplő, az *oktató aktív részvétele* a stratégiai irányokkal kapcsolatos kezdeményezésekben, ezért a „*pilot*” elv nem lenne jó megoldás. Egy tisztán kívülről diktált stratégiai irány óriási ellenállást válthat ki a professzorok körében, akik tradicionálisan saját kompetenciájukba tartozónak vélik a kérdést, magukat tartva egyedüli illetékesnek.⁷ Az akadémiai vezetéssel való ütközés elkerülhetetlen, aminek következménye lehet a stratégia ellehetetlenülése, a kezdeményezés kihalása, a kreativitás halála.

A történések *passzív figyelése és az utólagos beavatkozás sem elfogadható*. A gyorsan változó globalizált világ bonyolult viszonyai közepette a változó társadalmi igények követésére nem igazán alkalmasak: gyorsabb reakciók szükségesek, amennyiben a környezetben stratégiai jelentőségű változások ismerhetők fel. Ezért az irányító testületnek a „*watchdog*” szerepről is le kell mondania. Ennél súlyosabb hibája ennek a formációnak, hogy valójában a fogyasztók, a *stakeholder*-ek érdekeinek sem felel meg. A tudáspiacon való hatékony működés egyik igen fontos alapelve sérül: a passzív szerep miatt nem alakul ki összhang a tanulmányi partnerek, *stakeholder*-ek igénye és az intézmény képességei között: a stratégiai reakálás lelassul.

Hazai viszonyok között, az állami irányítású intézmények körében a „*trustee*” típusú irányító testület tarthat igényt az érdeklődésre. Az ilyen típusú *board* meghatározó, de nem kizárólagos szerepet játszik a stratégiai irányok kijelölésében. Ugyanakkor a monitoring révén nagyvonalakban követi az eseményeket, a stratégia megvalósulását és a jelentősebb eltérések-nél időben be is avatkozik az események menetébe. Mindvégig megmarad azonban az akadémiai vezetéssel egy proaktív, participatív partneri kapcsolat, ami csak vészhelyzetben válik keményebbé.

A „*board of trustees*” funkciói

a) *Logikus intézményi portfólió*

Az egyik legfontosabb feladat a *stratégiai irány kijelölésekor* az intézmény logikus, tudáspiac-konform portfóliójának megtervezése, megvalósítása és fenntartása. A meglévő tevékenységi kör mellé lehet véletlenszerűen, divathullámokat követve – *additíve* – új szakokat, szakágakat, képzési formákat indítani, de ugyanezt el lehet végezni *stratégiai tudatossággal* is. Erre a kritikus feladatra döntőbíróként a board valószínűleg alkalmasabb, mint az akadémiai vezetés, mivel döntéseiket kevésbé befolyásolják a professzori kör hagyományai, látóköre, a helyi érdekviszonyok. A kezdeményezésnek természetesen a professzori kartól, az akadémiai vezetésről kell indulnia – a board kellő kritika után elfogadja, a jó akadémiai ügyet támogatva. Az elhibázott, rossz irányba mutató alulról jövő iniciatívák elutasításában a *board* vétója segíthet a korábbi helyes(nek vélt) stratégiai irányvonal megtartásában. Kevésbé fordulhat elő, hogy a karok összefogva, egy helytelen, káros, rövidlátó kezdeményezésnek adnak szabad utat, vagy egy erőszakos kar *particionális* érdeke érvényesül.

b) Variációk elemzése

Egy-egy nagyobb befektetésnél, beruházásnál, beszerzésnél a board feladata nem annyira a végrehajtási részletkérdésekben való döntés, mint inkább a *projekt egészére* vonatkozóan a szóba jöhető alternatívák vizsgálata, a legjobb változat kiválasztása. Az a jó változat, amely beleillik az elfogadott stratégiai irányba és elősegíti a célok megvalósulását.

c) Stratégiák megvalósításának figyelemmel kísérése

A board feladata az elhatározott *stratégiai akciók megvalósulásának* figyelemmel kísérése, a *visszacsatolási rendszer* kiépítése, a teljesítményeket értékelő *jutalmazási és ösztönzési rendszer* megalkotása és működtetése. A board sokat tehet ezáltal azért, hogy az oktatók, kutatók, alkalmazottak mintegy sajátjuknak érezzék az intézményt, amennyiben a jó működés hozamából maguk is részesednek.

d) A személyzeti politika kiegyensúlyozása

A személyzeti politikában (az oktatógárda frissítésénél, bővítésénél) az akadémiai kör sajátos szempontokat követ. A kiválasztásnál elsősorban azt nézik, hogy a felvételre kiszemelt vagy előléptetendő személy az *adott tudományos területen* várhatóan milyen tudományos-oktatási teljesítményekre lesz képes, mennyire ígéretes, mint leendő kolléga. A pedagógiai és kutatási véna valóban kulcstényező ezen a pályán, ennek megítélése az akadémiai szféra feladata.

A board azonban *más aspektusból is* meg kell, hogy vizsgálja a kérdést:

- Milyen az intézmény egészének szakember-ellátottsága?
- Hol vannak az intézmény gyenge pontjai?
- Milyen személyi fejlesztést kíván meg a stratégia, mely területeken szükséges az erősítés?

A board szintjén *gyakorolt kontroll* kiegyensúlyozottabbá teszi az intézmény belső humánerőforrás-gazdálkodását, a lokális érdekek helyett a *rendszer egészének érdekeit* szem előtt tartva.

e) A pénzügyi teljesítmény monitoringja

A board egyik legfontosabb feladata az *intézmény pénzügyeinek kézben tartása*. Ez a funkció egy szolid pénzügyi terv elkészítésével kezdődik (*budget*).

- A pénzügyi terv megnevezi és elkülönítve felsorolja a *bevételi forrásokat* az állami támogatástól kezdve az egyes belső intézményi programokig, a tandíj és a fund raising bevételekig, az elvárt pályá-

zati alapokig, a megbízásos munkákig bezárólag. A pénzügyi terv kiterjed az egyetem mellett a karok, az intézetek és a tanszékek bevételeire is.

- Az intézményi költségvetés másik oldalát a *kiadások* jelentik, különös figyelemmel az általános költségekre, az igazgatási célú kiadásokra.
- A board által végzett *monitoring* ezen két oldal (bevételek és kiadások) mozgására, a fedezeti pont alakulására fókuszál, ezzel is garantálja az intézmény likviditását, a *cash flow* kívánatos alakulását, az egészséges működés pénzügyi alapjait.

f) Értékelés

A board további feladatai közé tartozik annak értékelése, hogy az *intézmény egésze milyen teljesítményt nyújtott*, az akadémiai vezetőket ezért milyen kompenzáció, elismerés, bonusok illetik. A jutalmazási javaslat a karoktól indul, de a board jóváhagyásával válik realitássá. Egy *egészséges kompenzációs rendszer* fix és eredményarányos (a kiemelkedő teljesítményeket elismerő) elemeket egyaránt tartalmaz. A rektor éves teljesítményének értékelése (ami egyben az intézmény teljesítményét is tükrözi) és jutalmazása a board elnökének hatáskörébe tartozik.

A board tagjai

Az előzőekből már világossá vált, hogy a board tagjai a felsőoktatási intézmény *stakeholder*-ei, az érdekháló tagjai közül verbuválódnak. Hangsúlyozzuk, hogy nem ők végzik az operatív irányítást. Az operatív irányítás helyett a fő feladatuk hogy *tereljék, stimulálják* az egyetemet abba az irányba, hogy a társadalmi igényekkel összhangban lévő világos missziót, küldetésnyilatkozatot fogalmazzanak meg, annak realitását kritikusan értékeljék, becsülik meg kockázatát. A board tehát egy *indirekt, katalitikus megközelítéssel* kezeli az egyetem működésének alapkérdéseit. Maguknak a stratégiai irányoknak a kezdeményezése, részletesebb kimunkálása, a *budget* részleteinek megtervezése, mindezek jóváhagyás előtti megvitatása az intézményen belül történik meg.

Foglaljuk össze, kik azok a személyek, akik legjobban képesek ellátni a board-ban az egyetem-főiskola irányítási feladatait.

- A *fenntartó* képviselője (állam, egyház, önkormányzat, alapítvány).
- Ha van olyan *partnervállalat* vagy *intézmény*, amely szorosabb kapcsolatban áll az egyetemmel, a főiskolával vagy közelebbről érintett az ott folyó

szakmai kérdésben, vagy az adott régióban jelentős szerepet tölt be, akkor az egyik felsővezetőjének is ott a helye. A *board*-ban több vállalat, társadalmi intézmény képviselője is helyet kaphat.

- Az egyetem *professzori karának* képviselője.
- A *hallgatói önkormányzat* képviselője.
- Az egyetem *rektora* szintén tagja a testületnek.

A *board* tagjainak számát az intézmény sajátosságai, kapcsolatrendszere, érdekhálója határozza meg. Szokásos a nyolc-tíz tagú testület, de akár nagyobb létszámú is lehet – találunk 30–40 tagú testületeket is. A teljes *board* évente egy-két plenáris ülést tart. Nagy létszám esetén egy szűkebb három-öt tagú végrehajtó bizottságot (*executive committee*) is választanak, amely évente három-öt alkalommal – szükség esetén gyakrabban is – ülésezik: gyakorlatilag ők tekinthetők a *board*-nak.

A rektor

A rektor (az amerikai egyetemeken *president*) szerepe egy kormányzási struktúrában hasonló egy részvénytársaság vezérigazgatójához (*chief executive officer*). Kiválasztásánál nem az akadémiai stallumok megéléte a döntő feltétel, hanem a *bizonyított vezetői képességek*. Felelős a célok kitűzéséért és megvalósításáért, az adminisztratív akciókért, az akadémiai közösséget összefogó kommunikációs rendszer működtetéséért. Kifelé képviseli az intézményt. Vezető szerepét megerősíti, hogy jogosítványait a *board*-tól és az oktatóktól kapja. Különleges kötelezettségei közé tartozik a kezdeményezés, az innovatív fellépés. Működésének megítélésében legnagyobb súllyal az esik latba, hogy

- mennyiben képes új távlatokat felvázolni az egyetem számára, és
- rá tudja-e venni az egyetemi közeget az együttműködésre, a cél elérésére.

A belső akadémia problémák megoldásánál támaszkodhat az *oktatógárda véleményére*, de az akadémiai értékek védelmében *külső* kompetens szakértőket is meghallgathat. Köteles gondoskodni arról, hogy a *board* által megfogalmazott célokkal és stratégiákkal összhangban legyenek az akadémiai belső szabályzatok, az eljárási előírások, az akadémiai elvárások. Feladata, hogy megismertesse a *board*-dal az oktatók véleményét a közös felelősségű ügyekben: abban az esetben is, ha azok negatív kicsengésűek. Informálási tájékoztatási, egyeztetési kötelezettsége mindkét irányban fennáll.

A rektor felelős a meglévő szervezeti erőforrások hatékony felhasználásáért, bővítéséért, újak létrehozásáért. *Felelős egy sereg nem akadémiai tevékenység alakulásáért is*. Tervez, szervez, irányít, képvisel. Ez a rektori vezetői tevékenysége *teljes elfogadottságot* kíván meg mind a *board*, mind az oktatók részéről. Tevékenységét ezért korábbi oktatási-kutatási feladatai jelentős korlátozásával – néhány országban teljes szüneteltetésével – végzi.

A kar, az oktatók

A *kar alapvető felelőssége* a tantervekre, tantárgyakra, oktatási módszerekre, a kutatásra, az oktatói státuszokra és hallgatói élet oktatással kapcsolatos aspektusaira terjed ki. Kari szinten az ilyen kérdésekben hozott döntéseket csak kivételes esetekben lehet elnöki vagy *board* szinten felülbírálni – ha ilyen eset bekövetkezik, ennek okait meg kell beszélni a kar vezetőivel és oktatóival. A *kar javaslatait* a kart érintő kérdésekben meg kell hallgatni. Ez nem jelenti automatikus elfogadásukat: a költségvetés, személyi korlátok, időtényező és más egyetemi csoportok, testületek, karok stb. eltérő érdekei és stratégiai korlátozhatják a kari javaslatok, tanácsok valóra váltását.

A *kar határozza meg a diplomakövetelményeket*, mikor tekinthetők azok teljesítettnek és felhatalmazza az elnököt és a *board*-ot a diploma kiadására. Az *oktatói státus* és az azzal kapcsolatos ügyek alapvetően kari hatáskörbe tartoznak (kinevezés, meghosszabbítás vagy meg nem hosszabbítás, előléptetés, fizetés, elbocsátás). E döntéseknek a központi oktatási politikát, stratégiát kell szolgálnia.

Egy adott *szakterület oktatóinak* kompetenciája megítélni kollégáik tevékenységét. Általánosabb, szélesebb körű kompetenciával rendelkezik a tapasztaltabb oktatókból összeállított *személyzeti bizottság*. A felsőbb szint csak előre meghatározott esetekben térhet el az ilyen típusú kari döntésektől.

Tanszékek, tanszékvezetők

A tanszékek (vagy helyesebben a *department*-ek) vezetőit *választják vagy kinevezik* (ez utóbbi esetben az érintett egység és kapcsolódó tanszékek oktatóival konzultálva). A döntés kinevezés esetén is többnyire egybeesik a kollégák véleményével. Tanszékvezető nemcsak az adott tanszéken véglegesített oktató lehet. Kinevezése *határozott időre* szól, de ez nem jelent automatikus előnyt az újráválasztásnál vagy kinevezésnél.

A tanszékvezető speciális kötelezettsége, hogy a tanszéken erős tudományos és oktatási kapacitást építsen ki.

Hallgatók

A hallgatók szerepét illetően érdemes megismerni a hazaitól alaposan eltérő amerikai állásfoglalást. A felsőoktatási intézmények irányításáról kiadott és széles körben elfogadott dokumentum⁸ elismeri a hallgatók jogát az irányításban való felelős részvételre, felfogásuk szerint azonban erre *csak korlátozottan* kerülhet sor: csak addig a mértékig, amíg ez a részvétel az intézmény egésze, jövőbeli céljai és stratégiája szempontjából hatékony. Számos olyan akadályt látunk a hallgatói nagyobb mértékű részvétel előtt, amelyeket nem szabad lebecsülni. Ilyenek

- a tapasztalatlanság,
- a kipróbálatlan képességek,
- a hallgatók átmeneti státusza (a jelenlegi akciók következményeinek felelősségét már nem fogják viselni),
- az a megkerülhetetlen tény, hogy a hallgatók az oktatói kar megítélésének vannak kitéve (függő viszony),
- fontos annak felismerése is, hogy a hallgatók állásfoglalásai, igényei erősen függnak az oktatás terén közvetlenül szerzett formális és informális tapasztalataiktól, ennél nagyobb rálátásuk az egyetemi ügyekre ritkán van.

A hallgatókkal kapcsolatban ezzel szemben fontosabbnak tartják, hogy a tanórákon nézeteiket szabadon, retorzió fenyegetése nélkül kifejhessék, szabadon megtárgyalhassák az egyetemi politika, stratégia kérdéseit, joguk legyen méltányos eljáráshoz, ha megsértik az egyetemi szabályzatokat, szabadon választhassák meg, hogy melyik tanár kurzusait látogatják. Ez a felfogás eredményezi azt, hogy a *hallgatói képviselet* az amerikai egyetemi döntéshozó testületekben *nagyságrenddel elmarad* a hazai arányoktól (mindez a demokrácia egyik fellegvárában...).

Fórumok, bizottságok

Mivel a stratégiai irányok kijelölése, de az operatívabb jellegű költségvetés készítés is alapvetően bottom-up jellegű, ezért akadémiai szinten is ki kell építeni a sajátos fórumokat, struktúrákat. A stratégiai szintű problémák megtárgyalására szolgáló tipikus fórumok az alábbiak:

- *Intézményi oktatói fórum.* Célja, hogy keretet adjon a stratégiai irányok megválasztásával kapcsolatos vitáknak. Rendszerint havonta, negyedévente tartják. Nem a döntéshozatal a funkciója, hanem az *elképzelések megvitatása*. Legnagyobb hasznát abban látják, hogy egy ilyen fórumon az egyetemi közösség minden tagja tájékozódik (vagy legalább is lehetősége van tájékozódni) az aktuális stratégiai kérdésekről, időben tudomást szerez az *aktuális változásokról*, és részt vehet azok formálásában, módot adva a vezetőknek a változásokkal kapcsolatos érzések, ellenérzések megismerésére. Szerepe a közös értékrend kialakításában jelentős.
- *Koordinációs bizottság:* szintén akadémiai szervezet, amely rendszeresen megtárgyalja az aktuális stratégiai és folyó kérdéseket. Tagjai: öt-hat oktató, az intézmény adminisztratív vezetője, üléseit a rektor vezeti. Szerepe *tanácsadó* jellegű.
- *Emberi erőforrás bizottság:* új oktatók felvételével, mint az egyik legkényesebb egyetemi kérdéssel foglalkozik. Az akadémiai közegben különösen fontos az új munkatársnak egy team munkába való olajozott beilleszkedése, ahol sokszor eklektikus tudású szakemberek együttműködését kell megszervezni. Az új kollégának be kell illeszkednie a teambe, produktív részévé válnia egy olajozott gépezetnek. A bizottság a személyi döntéseknél az oly gyakori esetlegességet, a döntéshozók pozitív vagy negatív elfogultságát, az összefonódás kialakulását hivatott mérsékelni.
- *Operatív bizottság:* a felső *adminisztratív* vezetők alkotják. Feladatuk az operatív ügyek irányítása, az intézményi politikák megvalósítása. Érvényesül a *faculty* (oktatók) és a *staff* (adminisztráció) közötti munkamegosztás: mindenki azzal foglalkozik, amihez jobban ért (oktatás-kutatás, illetve adminisztráció).
- *Szenátus vagy tanács:* reprezentatív, választott testület, döntési jogkörrel *elsősorban akadémiai* ügyekben illetékes (curriculum, belső tanulmányi szabályzatok, szakmai munka értékelése, oktatói és hallgatói személyi ügyek). Stratégiai jelentőségű ügyekben tanácsadó szerepet lát el, a döntés joga viszont a *board*-é.

A kormányzó testület, az adminisztratív vezetés, a kar közötti kommunikáció gyakorlatában a fontosabb kommunikációs eszközök az alábbiak:

- Memorandumok, jelentések körözése (hagyományos vagy intranet formában).
- Ad hoc közös bizottságok.

- Állandó összekötő bizottságok.
- Kari képviselők az adminisztratív testületekben.
- Kari képviselők a *board*-ban.

Az amerikai modell tanulságai

Adott vezetési modell nagymértékben függ az ország hagyományaitól, a közösségek előéletétől: röviden szólva, az ország kultúrájától, az adott intézmény szervezeti kultúrájától. Az amerikai és a magyar nemzeti kultúrák közötti különbség, a felsőoktatási intézmények eltérő hagyományai és szervezeti kultúrája miatt nagyfokú óvatosság szükségeltetik a modell átvétele esetén. Mindezek szem előtt tartásával az alapelvek, a gyakorlati megoldások közül megfontolásra javasoljuk az alábbiakat:

- A *board* és a *president* (elnök) szerepén alapuló irányítási filozófia átvétele.
- A *board of trustees* típusú modell alkalmazása: katalizáló, stimuláló szerepkör, a stratégiai kérdések és a pénzügyi helyzet kézben tartására koncentrálván.
- A rendszer felállításakor a *board* tagjait a *fenntartó* (állam, önkormányzat, egyház) *nevezi ki*, a későbbiekben pedig tagok pótlásakor, leváltásakor a ki nevezési jog a *board*-é.
- Az adminisztratív vezetők (rektor, dékán) kiválasztását – pályázat és választás helyett – komplex összetételű bizottság végezze (*searching committee*). A kiválasztásnál a menedzserképessegek és a kompetenciák legyenek meghatározóak.
- A professzionális vezetés *egész embert* kíván. Az elnök (rektor) függessze fel oktatói és kutatói tevékenységét, a dékán korlátozza.
- Elnök (rektor), dékánok *kinevezése választás helyett*. Elfogadottságuk mind a *board*, mind az oktatói kar részéről fontos tényező, szükséges feltétel.
- Az elnök (rektor), a dékán a mainál *hosszabb időtávra* kapjon megbízást: olyan időtávra, amibe a stratégiai feladatok megvalósítása és értékelése is belefér.
- Az elnök (rektor), a dékán *teljesítményét a board értékeli* (monitoring rendszer): jutalmaz vagy elmarasztal (ösztönző rendszer kiépítése).
- A stratégiai célok, akciók nem teljesülése, a hatékonyság, pénzügyi helyzet romlása stb. esetén az adminisztratív vezetőket a *board* *leválthatja*.
- A *board* igazgatótanácsa, az elnök (rektor) *vezérigazgatói* funkciót lásson el a hatáskörök, kompetenciák és felelősség világos elhatárolásával.
- Stratégiai kérdésekben a *kezdemenyezés mindkét irányból* kiindulhat, fontos döntések előkészítését *bottom-up* és *top-down* véleménycserék előzzék meg.
- Az intézményi és a kari szintű tanácsok hatásköre korlátozottabb legyen. Akadémiai ügyekben (tanulmányi kérdések, tanterv, kollégák megítélése, oktatói és hallgatói ügyek, *budget* részletkérdései stb.) maradjon meg döntési jogköre. Stratégiai kérdésekben, alapvető pénzügyi kérdésekben tanácsadó szerepet töltsenek be.
- Az egyetemi polgárok közül a *véleményt nyilvánító javaslatokat* a végrehajtási felelősségük szerint súlyozva célszerű befogadni – ez a súly témánként változhat.
- A *hallgatók szerepének ártértékelése*: az intézményi stratégiai szintű döntések meghozatalában súlyuk csökkentése (ld. továbbá a holland modell megoldásait), hallgatói ügyekben önkormányzatuk erősítése. A szabad hallgatói véleménynyilvánítás jogának biztosítása.
- Kiemelt fontosságú a *monitoring rendszer*, az *érdekeltségi és ösztönző rendszer* kiépítése.
- A bürokratikus szabályzatok szerepe csökkenjen, helyébe a *formális és informális kommunikációs rendszer* lépjen – e nélkül az irányítás nem működhet hatékonyan.
- Egy ilyen összetett rendszerben, mint a felsőoktatási intézmény, a kormányzás akkor lehet igazán hatékony, ha *erős szervezeti kultúrát* sikerül kialakítani (elfogadott közös értékrend, hitek, rítusok stb.).

A HOLLAND INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

Hollandiában – az irányíthatatlanság mezsgyéjén bukácsolva – 1997-re érett meg a helyzet egy gyökeres irányítási reformra: az *irányítási filozófia és az irányítási struktúra gyökeres megváltoztatására*. A társadalmi, politikai és tudományos környezet megváltozása 1997-re tette lehetővé az új Felsőoktatási törvény életbeléptetését, amely utat nyitott a fokozatos, de alapvető változásoknak, egyben ki is kényszerítette az irányítási reformokat. A változás lényegét abban összegezhettük, hogy a reform szakított a kollektív felelősség, a hatáskörök átláthatatlan megosztását jelentő „testületi kultúrával” és helyébe az *egyéni felelősséget*, valamint a szerződéseken, *írott szabályozáson alapuló menedzsmentet* léptette.

A holland felsőoktatási reform

Előzmények

Egy reformot, annak lényegét és jelentőségét csak az intézményirányítás fejlődésének, problémáinak történeti folyamatában lehet megérteni és megítélni, de szükséges az előzmények, a peremfeltételek ismerete az esetleges adaptációhoz is. A holland egyetemi menedzsment átalakulását ezért folyamatában mutatjuk be.

a) Hatvanas évek

A hatvanas évek elején a holland társadalomra még a *tekintélyisztelet* volt jellemző. A felsőoktatás irányításában kettős elv érvényesült. Egyrészt tiszteletben tartották a humboldti karakterű, elefántcsont-toronyként működő egyetemek *akadémiai felségjogait*, másrészt viszont más területeken *erőteljes állami beavatkozás* érvényesült. Az egyetem fölé rendelt, a hierarchiában a rektor fölött álló végrehajtó board erőteljes irányítást gyakorolt az egyetem egészére, ugyanakkor a professzorok által irányított *karok jelentős függetlenséget* élveztek. A karok tudományos autonómiája erős volt, de nem a demokratizmus jellemezte belső működésüket: az alacsonyabb beosztású oktatók, az oktatási és kutatási segédszemélyzet, a hallgatók csekély beleszólással bírtak a kari döntésekbe.

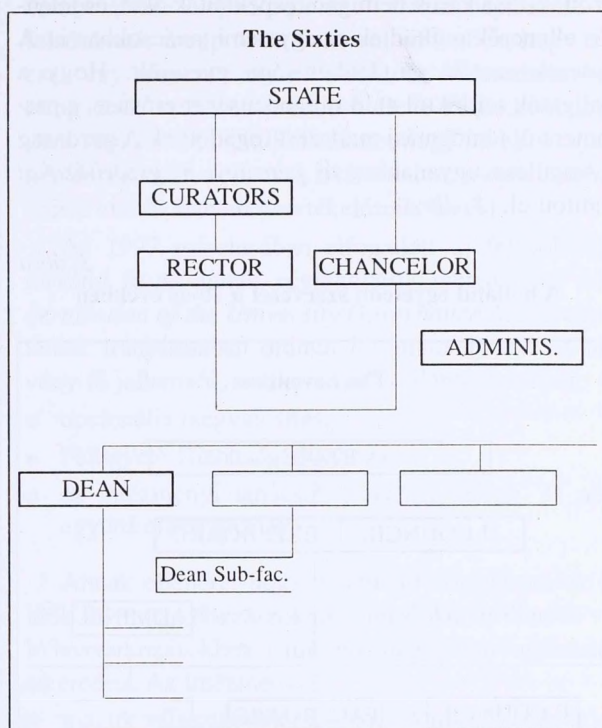
Senki nem volt felelős semmiért: a társadalom nagyra becsülte az egyetemeket, a puha költségvetési korlát révén a gazdálkodási hiányokat az intézményeknél mindig kompenzálták, számonkérésre nem került sor. Az ipari szervezeteknek nem volt véleménynyilvánítási lehetőségük egyetemi, felsőoktatási kérdésekben. *A minőség, a hatékonyság nem volt téma.* Ez az – egyetemek számára idilli – állapot addig tartott, amíg a háború utáni *baby-boom* elérte az egyetemeket is. *A tömegekkel az infrastruktúra fejlesztése nem tudott lépést tartani* – kiütköztek az egyetemi irányítási rendszer gyenge pontjai. Következmény: az 1968–69-es diáklázadás. (2. ábra)

b) Hetvenes évek

Ami a hetvenes éveket illeti, ma már úgy látják a holland hatóságok – félve a nagyobb veszélyektől –, hogy *túlreagáltak a hallgatói követeléseket*. Bevezették az *egyetemi tanácsok rendszerét*: a végrehajtó board mellett egyetemi tanács alakult, de létrejöttek a hasonló kari szervezetek is (kari tanács, kari board). A

2. ábra

A holland egyetemi szervezet a 60-as években



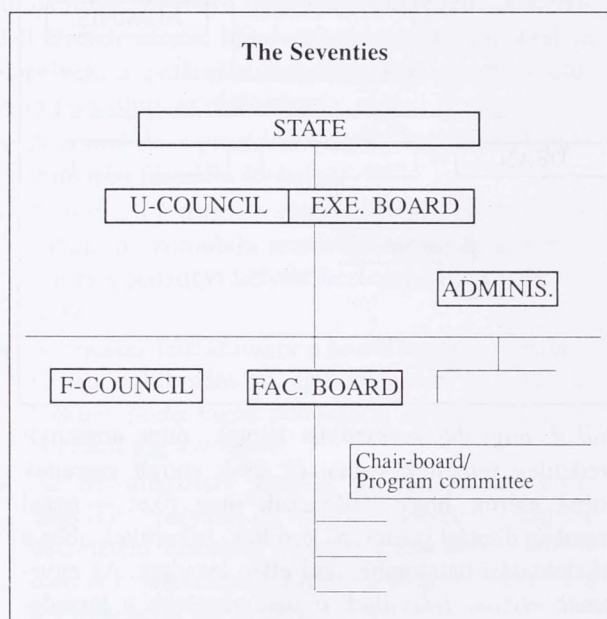
diákok nagyobb beleszólást kaptak, mint amennyit eredetileg reméltek volna: ők csak annyit szerettek volna elérni, hogy hallgassák meg őket – ezzel szemben döntési pozícióba kerültek, bekerültek abba a felsőoktatási hatalomba, ami ellen lázadtak. Az *egyetemek viszont lekerültek a piedesztálról*: a társadalomban erősödtek a hangok, amelyek felelősségüket firtatták (nem is annyira pénzügyeiket kritizálták, mint inkább a társadalmi jólét érdekében kifejtett tevékenységüket hiányolták). Az állami támogatást szabadon használhatták fel tetszés szerinti kutatások finanszírozására – a társadalom ugyanakkor elégedetlen volt eredményeik hasznosságával.

A pénzügyek ekkor még nem kerültek reflektorfénybe, mivel a holland gazdaság még nagyon jól teljesített, az állami költségvetés nagyvonalú tudott lenni az elit státuszú felsőoktatáshoz. Mindazonáltal a kormányzat megpróbálta csökkenteni a kockázatot: a kutatások finanszírozásánál egy *előzetes bírálati rendszert* vezetett be, amelyben egyetemi szakértők bírálták el a kutatási pályázatok minőségét, várható társadalmi hasznát. Bár ez a keményedő hatékonysági követelmény némiképp józanítólag hatott a kutatásra, az egyetemek közötti pénzügyi újraelosztásra nem került sor.

Az egyetemek irányítási filozófiája csődöt mondott. A végrehajtás szervei, a *board*-ok papíron erősnek látszottak, de a karok nemigen respektálták őket, és jelentős ellenerek működtek az egyetemi tanácsokban is. A tanszékvezetők mindenhatósága gyengült. Hogy a hallgatók szülőktől való függetlenségét erősítse, a parlament új támogatási rendszert fogadott el. A gazdaság gyengülése ugyanakkor új pénzügyi megszorításokat indított el. (3. ábra)

3. ábra

A holland egyetemi szervezet a 70-es években



A *board* a holland egyetemeken három-öt tagból állt, akik egyetemi emberek voltak. Tagnak lenni nem mindig jelentett megtiszteltetést vagy kihívást: a feladat gyakran inkább fárasztó aprómunkával járt. A tagokat egy-két évenként cserélték. Az *akadémiai és a szervezeti ügyekkel kapcsolatos felelősséget elválasztották* és különböző funkcionáriusokra bízta. A *board* tevékenységét az oktatók, alkalmazottak és hallgatók képviselőiből álló tanács gyengítette. A tanács a szabályozás szerint papíron egyenrangú volt a board-dal és együtt végezték az egyetem kormányzását. A *felelősség legalább olyan zavaros volt*, mint amikor két kapitány parancsol egy hajón.

c) Nyolcvanas évek

A reform következő hullámában a kormányzat sikerrel hárította át a kockázatot az egyetemekre. Az egyetemek kaptak egy *fix összeget* azzal, hogy oldják

meg vele problémáikat (pl. ha egy kar veszteséges lett, a többitől vették el a hiányzó összeget). A költségvetési megszorítások fejében a minisztérium lemondott a professzorok kinevezési jogáról, a *curriculum*-ok meghatározásáról, egyben megszabadulva az ezzel járó felelősségtől is. Ezzel egy időben bevezették a *minőségi és tartalmi ellenőrzések rendszerét*.

Az egyetemek a kritika keresztüzébe kerültek, hogy oly sok ráfordítás fejében oly keveset kap vissza a társadalom. A költségvetést a tömegesedés mellett a hallgatók elhúzódo tanulmányi ideje is sújtotta – a kormány pénzügyi megszorításokkal védekezett (hallgatói ösztöndíjak és hitelek csökkentése, tandíjemelések), de a felvételi keretszámokat nem korlátozta. A kormány kikényszerítette a szakstruktúra szűkítését, ezzel 20% támogatáscsökkenést ért el.

Az egyetemi irányítási struktúra ekkor keveset változott. A felelősség hiánya és az átláthatatlan irányítási struktúra a társadalom szemében már-már botrányossá vált, az intézményi tanácsok működése érdektelenségbe torkollott – a kari és egyetemi tanácsokra alapított intézményi kultúra *lassú, érdektelen, taszító belső működéshez* vezetett. Kisebb „kaliberű” munkatársak többet jeleskedtek a tanácsok működésében, mint az oktatásban, a tudományban. A hallgatók, bár odaadón dolgoztak, gyakorlatlanságuk miatt csalódások érték őket. Mind az oktatók, mind a hallgatók korábbi széles támogatása a „háterszág” részéről gyengült.

Mindez a vezetés számára is kockázatként jelentkezett, mivel a *tanácsok tagjai mögül eltűnt a támogatás*. Mindemellett a tanácsok munkája belterjessé vált, az egyetemi ügyek tárgyalása kezdett „hosszú meneteléssé” változni. Az egyik szinten hozott döntést gyakran felülbírálták a másik szinten. Lassan, de nőtt az ellenállás a tanácsokon alapuló intézményi kultúrával szemben, de a hatalmi struktúra megváltoztatása egy egyetemen igen lassú folyamat. A politikai döntéshozók sem ismerték fel a változás szükségességét. Az egyetem társadalmi presztízse a 80-as évek végére jelentősen csökkent.

Az egyetemek működését jól jellemzik az alábbiak:

- Az *állami irányítás kétarcúnak* minősíthető: a kormány az egyik oldalon nagyobb szabadságot kínált, a másik oldalon restriktív intézkedéseket vezetett be.
- A pénzügyi korlátozások *megakadályozták az oktatói állomány frissítését*. A tanszéki kinevezések az adott tanszéken belül egy adott terület művelésére kötelezték az oktatókat – mindez megakadályozta

lyozta a kívánatos interdiszciplináris fejlődést. Ezzel a tanszéki forma is kockázati tényezővé vált.

- Megjelent a *kommercializálódás réme*. Az alulf finanszírozás miatt az egyetemek kénytelenek voltak megbízásra vállalni kutatási feladatokat, fizető kurzusokat szervezni, ami a rendszerbe becsempészte a szakmai igénytelenség veszélyét.
- A jogi szabályozás *bebetonozta az egyetemi munkavállalókat*, a minőségi cserék végrehajtási akadályokba ütköztek.
- A minőségellenőrzési rendszer a látogató bizottságok (*peers*) rendszerén alapult, ami azonban egyben az *állami beavatkozás veszélyét* is magában hordozta.
- Az egyetemek megkísérelték a *pénzügyi felelősséget az alsóbb szintekre delegálni*. A karok kifejlesztették saját menedzsmentrendszerüket: kari igazgatót neveztek ki, aki az adminisztratív ügyekért felelt és közvetlenül a kari *board*-nak jelentett. Emiatt gyakran került összeütközésbe a dékánnal.
- A tanszékek energiáját a forrásokért való harc kötötte le: *fontosabb lett az input, mint az output*.

A tömegoktatás megvalósítása ellenére a felsőoktatás némiképp a társadalomtól elszigetelten létezett. Öntörvényei szerint működött – ezek a szabályok azonban sehol másutt nem lettek volna alkalmazhatók és elfogadhatók, ugyanis olyanok jellemezték, mint

- a lassú döntéshozatal,
- a felelősség áthárítása,
- a nem mérhető output.

Az állami támogatás csökkenésével *erősödött a pénzért és a hallgatókért folyó harc*. Az egyetemek egymás elleni harca kiterjedt a főiskolákra, a magánintézményekre is. Ugyanakkor a társadalom egyre jobb minőséget várt el a felsőoktatástól és a kutatástól. Az emelt mérce és az élesedő verseny közepette a régi rendszer produktuma elavulttá, használhatatlanná vált: ez pedig új szervezési módok bevezetését, a vitorlák szélbeállítását kívánta meg. A felsőoktatási rendszer fokozatosan irányíthatatlanná vált. *Ha belegondolunk, a 80-as évek holland felsőoktatásának helyzete és problémái nagyon sok ponton kísértetiesen hasonlítanak a mai magyarországi állapotokra...*

Az 1997-es felsőoktatási reform

A kormányozhatatlan helyzetből való kikerülés érdekében az egyetemek fokozták erőfeszítéseiket a helyzet konszolidálására: *saját szakállukra kezdtek el*

kísérletezni új struktúrákkal. Az üzleti világ inspirációi alapján az egyetemek és a minisztérium a *jogi keretrendszer megváltoztatását* tűzték napirendre. A felsőoktatás megpróbált belenyugodni abba, hogy ő is csak egy része a társadalomnak, és a társadalomban elfogadott, szokásos módon kellene kialakítani saját irányítási struktúráját. Felismerte, hogy *ha elfogadja a felelősség elvét*, nem csak a társadalom megbecsülését szerzi vissza, hanem önértékelése is javul.

Az 1997 márciusában elfogadott új felsőoktatási törvény és az annak végrehajtását megalapozó *Modernization of the University Governance Act* az egyetemek irányításában drámai fordulatot hozott. A törvény fő jellemzői, sarokpontjai az alábbiak voltak:

- opcionális megvalósítás,
- Felügyelő Bizottság létrehozása,
- az intézményi tanácsok *tanácsot adnak*, és nem együttkormányoznak.

Annak ellenére, hogy a holland kormányzatok az idők folyamán hozzászoktak a felsőoktatás életébe való beavatkozásokhoz, a törvény meglepően rugalmasra sikeredett. Az intézmények

- maguk választhatják meg a radikális változás útját, módját, ritmusát,
- látszólag mindent változtatlanul hagyhatnak,
- a törvény lehetőséget ad további kísérletezésekre is.

A törvény *inkább elősegíti, mintsem előírja a változásokat*. Az alsóbb szintek számára feltételeket teremt, és eszközöket biztosít, amelyekkel az adott szint feladatait hatékonyan el lehet látni. Szándékai szerint a felsőoktatás egyes lépcsőiben a felső szint által gyakorolt irányítási funkció elsősorban az elvi vagy stratégiai fontosságú kérdésekre korlátozódik – ugyanakkor több menedzsmentinformációt, *controlling*-ot, minőségértékelést kíván meg az intézményektől. Inkább a célokra és azok teljesülésének ellenőrzésére koncentrál, mint az operatív szint döntéseibe való beavatkozásra.

a) Irányítási filozófia

A törvény támogatja a felelősség értelmes – részletekre lebontott – decentralizációját, a kockázatnak fontos szervekhez, személyekhez való hozzárendelését. Ez az irányítási filozófia javasolt a minisztérium és az egyetemek, az egyetem és a karok, a kar és a tanszékek viszonylatában is. Az elvégzendő feladatokat, az elérendő eredményeket és azok jutalmazását előzetesen tárgyalják meg és lehetőség szerint számszerű

adatokkal, *szerződésben* rögzítsék. A szerződés fontos eleme a rendszernek – a szerződés némiképp a társadalmi ellenőrzést jeleníti meg: láthatóvá teszi nemcsak az elvégzendő műveletet és a feladat eszközeit, hanem arra is rámutat, hogy az adott tevékenység milyen hatást gyakorol másokra. Ezáltal a tevékenység-háló tagjait nem felülről irányítják, hanem a kontroll horizontálissá is válik.

b) Egyéni felelősség

A reform lényegében azt kívánta elérni, hogy a rendszerben megjelenjen a felelősség, mégpedig egyéni felelősség formájában. Valamennyi irányítási szinten egy kézben integrálódik mind az akadémiai, mind az adminisztratív felelősség. A tanácsok rendszeréből adódó kollektív felelősséget teljesen elvetették – nem lehet a board vagy a tanács mögé bújva kivonnia magát a felelősség alól senkinek sem. Ebből következő, hogy az irányítást egy professzionális egyén kezébe kell adni, akit viszont inkább kinevezni kell, mint választani. Amellett, hogy a jelölt felsőoktatási affinitását fontosnak tartották, még nagyobb jelentőséget tulajdonítottak annak, hogy a leendő vezetőt *menedzser bátorság* is jellemezze. Ilyen vezető szükséges a dékáni posztra, az intézet élére vagy az egyes programok vezetésére. Ezek a vezetők integrált egyszemélyi felelősséggel tartoznak az elsődleges egyetemi tevékenység, az oktatás és a kutatás valamennyi (tudományos, pénzügyi, szerszervezeti és strukturális) aspektusában.

Ez a megközelítés az egyetemi szervezetet hierarchikusabbá teszi, hasonlóan a professzionális szervezetekhez: *új egyetemi struktúrát jelent*. Nem jelenti az akadémiai demokrácia elvetését – jelent viszont egyénekre szabott feladatokat, szerződéseket és a teljesítmény értékelését.

c) Stabilitás finanszírozási rendszer

A korábban gyakran – szinte évente – változó finanszírozási rendszert egy stabilabb konstrukció váltotta fel. Megegyezés született, hogy a parlament egy-egy négyéves kormányzati ciklusban változatlanul hagyja a felsőoktatás finanszírozási rendszerét. Ezzel a cikluson belüli változások száma és mértéke csökken, ugyanakkor kormányváltás idején radikálisabb változások várhatók.

d) Szerződések rendszere

A felsőbb szintek elősegítik az alsóbb irányítási szinten lévő szervezeti egységek működését az erőforrások allokálásával, *szerződésekkel* alátámasztva.

Ezek a megállapodások, szerződések átszövik az egész felsőoktatási rendszert:

- bizonyos határok között *stabil pénzeszközökkel* támogatják az adott egység tevékenységét,
- a szerződések az egység alapvető *stratégiai feladataira* koncentrálnak,
- *decentralizálják a felelősséget* a megfelelő szintre és személyre,
- a feladatot, az elérendő eredményeket és azok elismerésének formáját, honorálását *előre rögzítik*.

A törvény szerint az alábbi típusú szerződések jöhetnek létre:

- minisztérium és egyetem között (4 év),
- végrehajtó board és a karok között (4 év),
- végrehajtó board és a központi adminisztráció szervei között (1–2 év),
- karok és intézetek között (1 év),
- department igazgató és az egység tagjai között (1 év).

A végrehajtandó feladatokra vonatkozó szerződést

- alapos elemzés előzi meg (helyzetelemzés, összhang a célokkal, stratégiákkal),
- törekszenek teljesítmény indikátorok megfogalmazására és alkalmazására,
- az elvégezni kívánt feladat előzetes elemzését, önértékelését (amelyek a tudományos-oktatási folyamat mellett a menedzsment kérdéseire is kiterjednek) *peer review* követi,
- ezután jöhet létre a feladattal kapcsolatos megállapodás, szerződés,
- a végrehajtó board és a dékán évente kritikusan áttekinti az ígéretek teljesítését. (4. ábra)

Szervezeti egységek

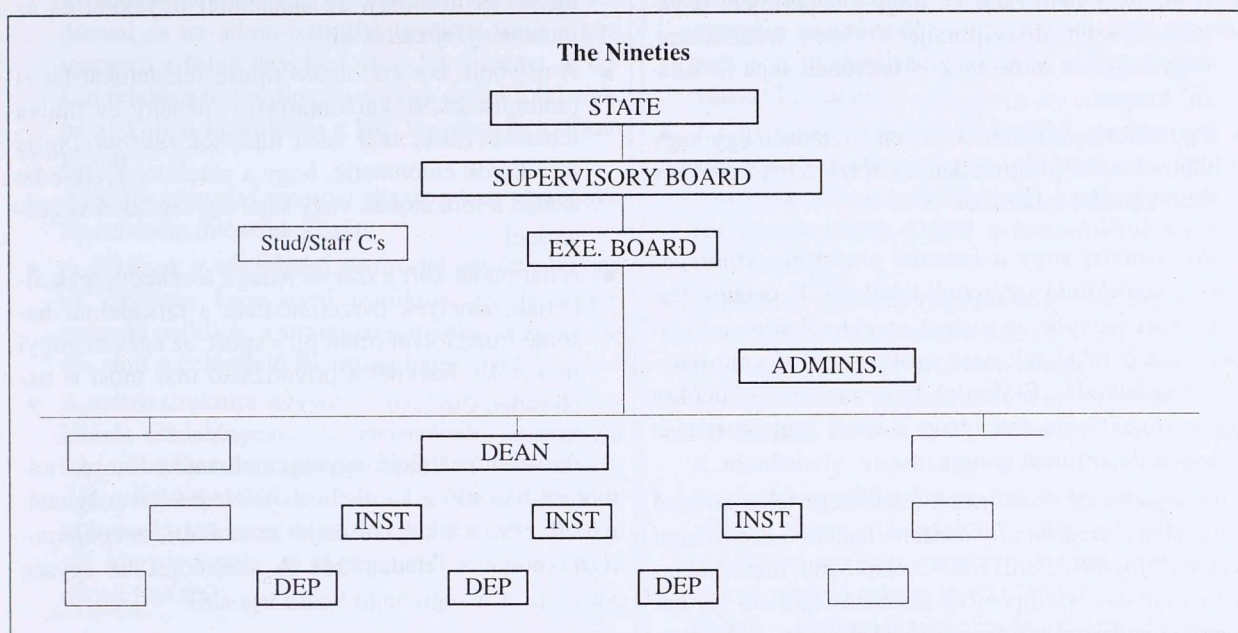
a) Felügyelő Bizottság

Az egyetem vezetési hierarchiája csúcsán az ötagú *Felügyelő Bizottság*ot találjuk, melynek tagjait a miniszter nevezi ki. Tagjai nagy tudású és tekintélyes közéleti szereplők. Ez a testület az egyetemi működés alapkérdéseivel foglalkozik: határoz a stratégiai irányokról és ellenőrzi stratégia megvalósítását, a végrehajtó board működését. Döntéseinél a külső *stakeholder*-ek, a társadalom érdekeit képviselik. Működése a részvénytársasági formára emlékeztet.

b) Végrehajtó board

A kollektív felelősség egy helyen maradt meg: a háromtagú *board*-nál (*triumvirate*). Bleijerveld véle-

A holland egyetemi szervezet a 90-as években



ménye szerint néhány év múlva várhatóan a holland egyetemeken is – az amerikai modell mintájára – meg fog jelenni a *President* funkció (ha figyelmesen meg- nézzük a 4. ábrát, a rektori funkció pillanatnyilag el- tűnt).

c) Intézet/department mátrix

Az egyszemélyi felelősség elvének követése meg- kívánta, hogy a *programokkal kapcsolatos felelősség is tisztán jelenjen meg*. Amíg ugyanis pl. egy-egy tanszék vezetésében egyértelműen meghatározható az egyszemélyi felelősség, addig egy oktatási program esetében – ahol több tanszék, különböző részterüle- teket művelő oktatók közreműködése szükséges – ez nem volt ilyen egyértelmű.

A korábbi struktúrában a különböző programokban oktatott diszciplínákhoz külön tanszékek (vagy egy nagyobb tanszéken belül külön szekciók) tartoztak. Így pl. egy-egy önálló matematikai tanszék látta el a természettudományi kar, a műszaki kar vagy a köz- gazdasági kar oktatási feladatait. De hasonló volt a helyzet a közgazdasági vagy a menedzsmentismeretek oktatásával is: *az egyes karok lényegében önellátók voltak* (még akkor is, ha egy központi tanszék szek- cióiként látták el a feladatokat). A tanszékek, szekciók közötti átjárás minimális volt. Egy kis létszámú tanszék számára – rugalmatlan lévén – létkérdés volt,

hogy a státusba került oktatói kellően leterheltek le- gyenek: *állandó harc folyt ezért az adott oktatási prog- ramban a diszciplína, a tantárgy elismertetéséért*. A program tantárgyi inputjának mennyiségét, fontosságát az érdekek harcának kimenetele határozta meg és nem a program belső szükségletei. Az oktatók foglalkoztatási nyomása felülírta az oktatási szükségleteket. Ilyen kör- ülmények között súlyosan sérült a programok kohe- renciája, de az oktatás minőségéért való felelősség is.

A reform eltörölte a hagyományos tanszéki struk- túrát, helyette a *department rendszert* valósította meg.

- A döntő változás, hogy ezután a programért felelős intézet határozza meg, hogy egy diszciplína ese- tében milyen inputra van szükség és ennek meg- felelően igényli a *department-től* az oktatókat.
- A department mint az emberi erőforrások „tárháza” jelenik meg.
- A rendszer *department/intézet* mátrix típusú szer- vezetként működik: a department vezetői az okta- tott tantárgyak minőségért, az intézeti vezetők a programok minőségéért, pénzügyi stabilitásáért fe- lelnek.

A rendszer *ugyanilyen struktúrában* kezeli a kutatást is.

- A nagyobb – interdiszciplináris jellegű – projektek a *department-ektől* igényelnek munkatársakat a megoldandó kutatási feladathoz.

- A közreműködés addig tart, amíg a kutatási feladat befejeződik.
- A rendszer nem zárja ki, hogy a department is vegyen saját diszciplínája körében kutatásokat, vagy hogy az intézetnek is legyenek saját „főállású” kutatói.
- Egy oktatónak lehetnek oktatási feladatai egy vagy több oktatási programban, és részt vehet egy vagy több kutatási feladatban is.

Az oktatási vagy a kutatási projekthez szükséges pénz a koordináló intézetnél található. E keretek terhére veszi igénybe az intézet az oktatókat és a kutatókat. Az ő feladatuk ezen erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás. Előfordul, hogy bizonyos oktatókra egyik projekt sem tart igény – az ő foglalkoztatása viszont a department gondja.

A department vezetőjének felelőssége tehát kiterjed nemcsak a *diszciplína fejlődésére*, hanem a *department tagjainak foglalkoztatására*. Az elaprózott, merev, oktatási és kutatási szempontból nehezen átjárható kis hagyományos tanszékek helyére lépő department hatékonyabban képes kezelni ezeket a személyi problémákat.

- Eleve nagyobb létszámú szervezeti egységről van szó (amely az egész egyetem oktatási feladatait ellátja az adott diszciplínában), belső szervezeti korlátok nélkül: képes rugalmasabban követni a hallgatói létszám szakonkénti hullámmászásából, az egyes programok élénküléséből vagy visszaeséséből adódó igény szint ingadozást.
- Nagyobb szervezeti egységnél, nagyobb lehetőség adódik az oktatók, kutatók belső átcsoportosítására, helyettesítésére, a kapacitások harmonizálására.
- Mindezt a department vezetőjét egyszemélyi felelősség terheli.
- Az adminisztratív személyzet (könyvtár, műhelyek) kari szintre decentralizált, innen látják el az intézeteket.

A mátrixszervezettől az *interdiszciplináris hatások erősödését* várják. Egy intézet több oktatási programot is vezényelhet. A kutatási programoknál nemcsak az interdiszciplináris jelleg erősödhet, hanem kiterjedhet az egyetemek közötti kooperációra is.

d) Központi adminisztráció

A korábbi vertikálisan szervezett adminisztráció *horizontális jellegűvé* alakult. A végrehajtó board mellett működik saját munkáját támogató apparátusa, amely három rétegű:

- A *belső réteg*: ez foglalkozik a célokat és a stratégiát támogató eszközökkel (pénzügyek, személyi ügyek és *housing*), az akadémiai ügyekkel és az intézményfejlesztéssel.
- A második kör *kiszolgáló* típusú feladatokat lát el (adminisztráció, karbantartás) – néhány év múlva lehetővé válik, akár ezen funkciók *outsourcing*-ja is: a karok eldönthetik, hogy a piacról szerzik-e be ezeket a funkciókat, vagy saját egységekkel véggeztetik el.
- A harmadik kört a *szerviz jellegű* tevékenységek alkotják, amelyek összefonódnak a társadalom hasonló funkcióival (mint pl. a sport, az egészségügyi funkciók). Ezenél a privatizáció már most is napirenden van.

Az adminisztráció egységeinek működése és irányítása hasonló a karokéhoz. A feladatokat meghatározzák, kvantifikálják, majd *szerződést, megállapodást* kötnek a feladatokról. A szerződést az egység vezetője és a végrehajtó board írja alá.

Az autonómia változása

a) Opcionális megvalósítás

A törvény *keret jellegű*. Míg korábban a minisztérium sok tekintetben törvényi és rendeleti szabályozással az egyetemirányítási rendszer legapróbb részleteit is meghatározta, a reform *szabad kezet ad* az intézményeknek, hogy számos irányítási kérdésben maguk döntsenek a részletekről. A döntési szabadság még arra is kiterjed, hogy

- alkalmazzák-e egyáltalán a vázolt elemeket, vagy láthatóan változtatlanul hagyják a struktúrát,
- megtartják a korábbi irányítási rendszert, tanácsi formát, vagy leválasztják a hallgatói-alkalmazotti tanácsot,
- választják, vagy kinevezik a dékánt stb.

Az intézményi irányítási rendszerekben ezzel a keret jellegű szabályozással nagyfokú változatosság jelenik meg. A műszaki egyetemek és a mértékadó holland egyetemek például az ipari részvénytársasági modellt választották.

b) Nagyobb kari és intézeti autonómia

A reform megerősíteni szándékozik azokat a szervezeti egységeket – karokat és az intézeteket – ahol az oktatás és kutatás valójában folyik.

- *Professzionális dékán:* a kari politika és stratégia koordinálásában nagyobb szerepet játszik, de felelőssége is megnőtt. Egy személyben felelős az akadémiai és az adminisztratív ügyekért, míg a kari igazgató a folyó ügyekért visel felelősséget. A dékán felelős azért is, hogy a dolgok simán folyanak, ne alakuljon ki súrlódás a kari igazgató és a dékán között.
- A dékán közvetítő szerepet játszik a kari végrehajtó board és az intézetek között.
- A dékánok a végrehajtó board-dal együtt alkotják az egyetem kormányzó testületét, amely a követendő politikát, a stratégiai irányokat dolgozza ki (és amit a Felügyelő Bizottság hagy jóvá).
- A mátrixstruktúra nagyobb, összevont karok kialakítását eredményezte. A heterogénabb összetételű kari szervezettől az interdiszciplináris együttműködés erősödését várják – ami viszont az általános költségek csökkentése mellett azzal a veszéllyel jár, hogy a karok „mini-egyetem” vonásokat kezdenek mutatni...

c) Akadémiai részvétel

Az akadémiai szféra érdekeinek érvényesítésére az egyik megoldás az, hogy külön tanács jön létre kari és egyetemi szinten is az oktatók és a hallgatók számára, amelyek tanácsadó (egy-egy akadémiai ügyekben korlátozott döntéshozatali) jogosultsággal működnek.

- Csak azokkal a témákkal foglalkoznak, amelyek a résztvevőket közelről érintik, amelyekben illetékesek (a hallgatói tanács napirendjén például nem fognak szerepelni tőlük távolabb álló témák).
- Évente kétszer közös ülést tartanak, amikor az egyetemi költségvetés és a stratégia vitája zajlik.
- Ha egy döntési jogot kari szintre delegáltak, akkor abban a kérdésben csak egy helyen születik döntés – nem kerül „másodfokon” a központi szervek elé (mint az korábban szokásos volt).

Lehetőség van két tanácsadó „agytröszt” kialakítására is: professzorokból és dékánokból szervezett 30–30 tagú szenátus ad tanácsot a végrehajtó board-nak: az egyik oktatási, a másik kutatási témákban.

A holland reform tanulságai

Tendenciák, követelmények

A holland modellből levonható néhány tanulság, amelyek hasznos lehetnek a hazai modernizációs folyamatban.

- Hazánkban is megkezdődött és folytatódik a felsőoktatás kommercializációja, ami újabb csapást jelent arra az egyetemi ideára, ami a humboldti egyetem eszméjéből és illúziójából még megmaradt – a modernizációnak erre a fenyegetésre is választ kell adnia.
- Az új típusú intézményirányítási rendszerben az egyetemi vezetők köré egy erős hierarchia épül ki, ami csak akkor működtethető hatékonyan, ha a résztvevők között kiépül a konzultációk kiterjedt rendszere is.
- A modern egyetem rugalmasságot, felelősséget és minőséget követel meg a szervezet tagjaitól. Ez a rugalmassági igény viszont a jelenlegi bebetonozott közalkalmazotti státusszal nem egyeztethető össze. Az oktatók, kutatók és alkalmazottak jogi helyzete, a munkahely védettsége az új típusú irányítási rendszerben várhatóan gyengülni fog, abban a mértékben, ahogy a társadalmi nyomás a hatékony felsőoktatási rendszer megteremtése iránt növekszik. A jogi pozíció gyengülése kulminál, ahogy a board típusú – gazdasági társaságokra jellemző – irányítási formák tért hódítanak.
- Felmerül a kérdés, hogy hol találunk olyan felkészült, felsőoktatási affinitással és menedzsmentképességekkel is rendelkező vezetőket, amilyenekre az új típusú felsőoktatási vezetési rendszerekben szükség lenne? Az ilyen típusú vezetők az iparban, a társadalom más szféráiban is kapósak és hiánycikket képeznek. A rögzített felsőoktatási bérskálák nem teszik a felsőoktatást versenyképpé ebben a munkaerő-piaci szegmensben.
- Veszélyes dolog szolgai módon utánozni a gazdasági életben kialakított vezetési megoldásokat, amikor hiányoznak azok az eszközök, amelyek az üzleti életben a működéshez szükségesek és rendelkezésre állnak. A felsőoktatás működésének végterméke (a hallgató és tudása, alkalmazhatósága) számokkal nehezen írható le, de nehezen definiálható a hatékonyság, a fogyasztó megelégedettsége (ki is a fogyasztó?), a minőség. A modernizált felsőoktatás csak egy pseudo-vállalkozási jelleget ölthet.
- Egy ilyen irányítási struktúra átalakítás nem mehet végbe egyik napról a másikra, parancsszóra. A japán menedzsmentmódszerek megbuktak az amerikai vállalati közegben, mivel teljes mértékben eltért egymástól a japán és az amerikai vállalati kultúra. Ugyanez a veszély fenyeget az intézményi irányítási rendszerek esetében – kettős értelemben is. Egyrészt, a magyar felsőoktatás a humboldti

egyetem nosztalgikus eszmekörében élt még az utóbbi évtizedben is – ebből az értékrendből igen nehéz kilépni. Az üzleti kultúra elemeit beültetni egy ilyen egyetemi kultúrába kockázatos vállalkozás. Másrészt, a Bologna reformok, a modernizációs törekvések többnyire a fejlett országok rendszereinek adaptálása révén kerülnek át hozzánk, ami az egyes országok eltérő felsőoktatási kultúrája révén további buktatókat rejt magában.⁹

- Egy új irányítási rendszer kialakítása, bevezetése és hatékony működése *kreativitást, rugalmasságot és kitartást igényel*. A magyar felsőoktatás rendszer-váltás utáni produkciói e téren nem sokat bizonyítottak... A felsőoktatás, az egyetem egyébként sem jellemezhető úgy, mintha progresszív, változásokra fogékony közeg lenne...

Átvételre megfontolandó alapelvek

Mindezen fenntartások mellett is néhány szempontot, megoldási elvet és módszert véleményünk szerint sikerrel lehetne alkalmazni a hazai felsőoktatás modernizációja során is. Ezek az alábbiak.

- Az egyéni felelősség elvének érvényesítése a kollektív (testületi) felelősséggel szemben.
- A szerződések alkalmazásának elve az irányítás valamennyi szintjén.
- Keret jellegű törvényi szabályozás, a reform fakultatív bevezetésének elve.
- A kulcsvezetők választás helyetti kinevezésének elve.
- Az egyetemi és kari tanács tanácsadó funkciója stratégiai és pénzügyi kérdésekben a jelenlegi döntési pozíció helyett.
- A hallgatói és alkalmazotti tanács létrehozása (le választva az oktatói tanácsról).
- A három körös adminisztratív rendszer létrehozása.
- A *department*-elv alkalmazása: nagyobb létszámú oktatási egységek létrehozása, amelyek kiszolgálják az intézményben futó valamennyi programot, gazdálkodnak az emberi erőforrással.
- Az egyetemi oktatási programok irányítására a holland intézethez hasonlóan működő *programközpontok* létrehozása, amelyek a program erőforrásaival gazdálkodnak és a *department*-ektől a program szükségletei szerint veszik igénybe a szakembereket
- A rugalmasabb emberi erőforrás gazdálkodás érdekében a közalkalmazotti törvény megkötéseinek la-
zítása.

- Kormányzati kötelezettségvállalás, törvényi szabályozás arra nézve, hogy egy kormányzati ciklusban az irányítási rendszer csak egyszer módosulhat.
- Az 1997-es holland reformban az elnöki (rektori) pozíció nem jelent meg. Ez gyengíti a végrehajtó szint egyszemélyi felelősségét. Nem javasoljuk a poszt elhagyását.

Felhasznált Irodalom

- Altbach, Philip – Robert O. Berdahl – Patricia J. Gumpert (1999): American Higher Education in the Twenty-first Century. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 484.
- Angyal Ádám (2001): Új terület – vállalati kormányzás. Vezetéstudomány, 10.sz.
- Barakonyi Károly (2000): A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése. Educatio, 1. p. 27-48.
- Barakonyi, Károly (2001): Higher Education Institutions: Possible Strategic Direction in a Society in Transition. Strategijski Menadžment, Vol. V, Nr.2, augusztus, p.7-13.
- Barakonyi Károly (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment? Vezetéstudomány, 7-8. sz. p. 59-64.
- Barakonyi Károly (2002): Sorbonne-től Prágáig: „Bologna folyamat”. Magyar Felsőoktatás, 7, 8, 9. sz.
- Barakonyi Károly (2001): Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra alakítása. Vezetéstudomány, 7-8. szám, p. 6-15.
- Barakonyi, Károly (2002): Toward a Professional University Management. EAIR The European Higher Education Society 24th Annual Forum, Prága, szeptember 8-11.
- Barakonyi, Károly (2001): What is wrong with the Hungarian University Management? International Higher Education, Nr. 23 Spring, p. 26-27.
- Bleijerveld, R. H. T (1997): The Management Risk in Contracts and Commercial Activities. Regionale Meeting of HUMANE, Crete
- Bowen, W.G – H. Saphiro (ed.) (1998): Universities and Their Leadership. Princeton University Press, Princeton
- Brown, Christofer M. (ed.)(2000): Organization and Governance in Higher Education. Fifth Edition, Pearson Custom Publ., Boston
- Dinya László: A felsőoktatási menedzsment várható kihívásai. Internet, www.ftt.hu
- Bengt Göransson (1989): Service and autonomy. CRE action, 2, p. 69-51.
- Győri Judit (2002): Kétciklusú képzés Hollandiában. Magyar Felsőoktatás, 8.
- Hrubos Ildikó (szerk.)(2002): A Bologna folyamat. „Kutatás közben” sorozat, Oktatókutató Intézet, Budapest
- Jeniskens, Ineke (ed.)(2001): Management and Decision-Making in Higher Education Institutions – A Reader. Cheps, Cheri, Lemma
- LaCapra, Dominick (1998): The University in Ruins? Critical Inquiry, Autumn, p. 32-55.
- Levine, Arthur (ed.)(1993): Higher Learning in America 1980-2000. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 383.
- Lorange, P. (2002): New Vision for Management Education. Pergamon, Amsterdam – Boston – London etc.
- Neubauer, F. F. – Demb, A. (1997): The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. Kiev, October

Slaughter, Sheila – Larry L. Leslie (1997): *Academic Capitalism – Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London, p. 276.

Thomas, Eric (2002): *The Role of University in Modern Society*. The Bristol Society meeting, 25 Sept.

Tóth Tamás (szerk.) (2001): *Az európai egyetem funkcióváltozásai*. MF Könyvek 18, Professzorok Háza, Budapest, p. 247.

Towards the European Education Area. Európa oktatási minisztérium közös nyilatkozata, Prága, 2001. május 19.

Walford, Geoffrey (1987): *Restructuring Universities*. Croom Helm, New York

Warner, David – David Palfreyman (ed.) (1996): *Higher Education Management*. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham (UK) – Bristol (PA, USA)

Lábjegyzetek

- ¹ „A szó eredetét vizsgálva a közösség és a hajó kormányzása mellett a nevelni, tanítani, kiképezni, felkészíteni kifejezések jellemzik legjobban a kormányzás tartalmát. A kormányzó vezető felfogásának előtérbe kerülése az üzleti életben arra utal, hogy egyrészt a hatalomgyakorlás, ha úgy tetszik: az uralkodás – mely sokak szerint a vezetés sajátja – közvetett módon is megvalósul, másrészt egyre több tapasztalat utal arra, hogy meghatározott helyzetekben a kormányzással elért vezetési eredmények hatékonysága kedvezőbb, mint más módszerek alkalmazása. A társasági formában működő vállalkozások esetében törvényi előírások is kötelezővé teszik a kormányzó testületek működtetését.” (Angyal, 4.o.)
- ² A továbbiakban szinonimaként használjuk az university government, az egyetemi kormányzás, a kormányzás, a főiskolák kormányzása, az intézményi kormányzás, a felsőoktatási kormányzás kifejezéseket.
- ³ Ehhez felhasználunk Angyal vállalati kormányzással kapcsolatos hivatkozott munkáját, valamint Bowen, Levine és Altbach tanulmányait.

- ⁴ Az egyik egyetemünkön a központi, egyetemi szintű SzMSz-hez kb. 30 melléklet készül – a karok, az önálló (rektor alá rendelt) szervezeti egységek a központi struktúra szerint egyenként, hasonló számban készítik el saját szabályzataikat és mellékleteiket (hogy érvényesülhessenek a kari sajátosságok...). Egy tíz karú egyetem esetében ez már 250–300 szabályzatot jelent. Ilyen bizonyos mennyiségű szabályzatkészítés mellett az intézményben inkább igazgatásról, mint vezetésről lehet csak beszélni, a valós vezetési problémákra alig jut idő, energia.
- ⁵ Kb. tíz évente kerül sor az egyetem egy-egy karának alaposabb átvilágítására. Ekkor részleteiben is áttekintik a kar stratégiáját, annak megvalósítását, innovációs pályáit, de nem avatkoznak be a napi ügyekbe, döntésekbe. (Lorange, 2002)
- ⁶ „A board centrális szerepet játszik a jövőbeli igények és a prognosztizált elérhető erőforrások egyensúlyát illetően. Működteti az alapítványokat. Felelős a szükséges beruházási tőke, forgótőke rendelkezésre állásáért, szélesebb értelemben figyelmet kell fordítania a személyi politikára, human resource management-re. Hogy ezeket a feladatokat teljesíteni tudja, segíti és elvárja az adminisztráció és a karok hosszú távú terveinek kidolgozását.” (U. o. 88. o.)
- ⁷ Ezzel az illetékességgel kapcsolatban egyébként súlyos kifogások merülnek fel. A gyakorlat azt mutatja, hogy az akadémiai kör szereplői nem mindig képesek a társadalmi igények szerint alakítani oktatási struktúrájukat: a pénzügyi és a belső foglalkoztatási nyomás miatt gyakran tanúi vagyunk az öncélú, a valós társadalmi igényektől elszakadó oktatásfejlesztési lépéseknek. Ezek inkább taktikai, mintsem stratégiai érdekeket szolgálnak. Tehát ugyancsak szükség van a rövidlátó intézményi kezdeményezések kordában tartására.
- ⁸ Brown, Christofer M. (ed.) (2000): *Organization and Governance in Higher Education*. Fifth Edition, Pearson Custom Publ., Boston
- ⁹ Dinya László: A felsőoktatási menedzsment várható kihívásai c. tanulmányában közölt (nem reprezentatív) felmérése is megerősíti, hogy a felsőoktatási vezetők is az intézményi kultúra megváltoztatását tartják legfontosabb feladatnak, de ugyanakkor a sikeres átalakításnak éppen ezen a területen adják a legkisebb esélyt.